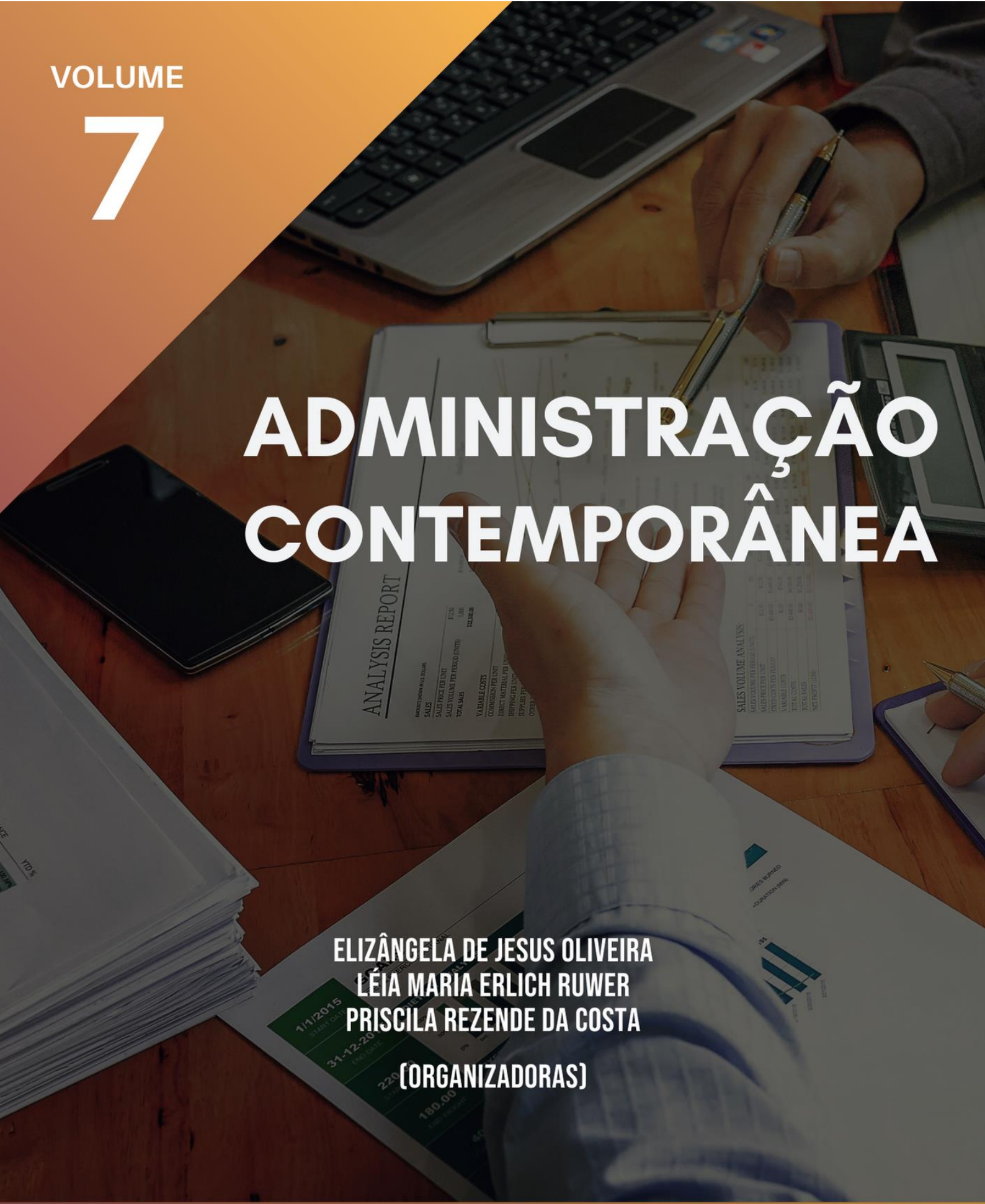
VOLUME

7

ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA



ELIZÂNGELA DE JESUS OLIVEIRA
LÉIA MARIA ERLICH RUWER
PRISCILA REZENDE DA COSTA

(ORGANIZADORAS)

Editora Poisson

Elizângela de Jesus Oliveira
Léia Maria Erlich Ruwer
Priscila Rezende da Costa
(Organizadoras)

Administração Contemporânea
Volume 7

1ª Edição

Belo Horizonte
Editora Poisson
2025

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais
Ms. Davilson Eduardo Andrade
Dra. Elizângela de Jesus Oliveira – Universidade Federal do Amazonas
MSc. Fabiane dos Santos
Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia
Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC
Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy
Ms. Valdiney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238

Administração Contemporânea – Volume 7/ Organização: Elizângela de Jesus Oliveira, Léia Maria Erlich Ruwer, Priscila Rezende da Costa – Belo Horizonte MG: Editora Poisson, 2025

Formato: PDF
ISBN: 978-65-5866-552-6
DOI: 10.36229/978-65-5866-552-6

Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia

1. Administração 2. Gestão. 3. Produção I. OLIVEIRA, Elizângela de Jesus II. RUWER, Léia Maria Erlich III. Costa, Priscila Rezende da IV. Título

CDD-658

Sônia Márcia Soares de Moura – CRB 6/1896

O conteúdo deste livro está licenciado sob a Licença de Atribuição Creative Commons 4.0.
Com ela é permitido compartilhar o livro, devendo ser dado o devido crédito, não podendo ser utilizado para fins comerciais e nem ser alterado.

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

Esse e outros títulos podem ser baixados gratuitamente em www.poisson.com.br
Entre em contato pelo contato@poisson.com.br

SUMÁRIO

Capítulo 1: Análise da produção científica: Controle Social e Políticas Públicas e sua relação com a gestão pública no Brasil entre 2019 e 2024 06

Azenate Alves Rodrigues Damasceno, Ana Leozina Araujo de Sousa, Jairo de Carvalho Guimarães

DOI: 10.36229/978-65-5866-552-6.CAP.01

Capítulo 2: Orçamento Participativo do Estado do Piauí (OPA): a participação cidadã na gestão dos recursos públicos 26

Ridis Souza dos Santos, Jairo de Carvalho Guimarães

DOI: 10.36229/978-65-5866-552-6.CAP.02

Capítulo 3: Estabilidade do servidor público: a importância para a gestão de recursos humanos na administração pública 37

Paulo José Ferraz de Arruda Júnior

DOI: 10.36229/978-65-5866-552-6.CAP.03

Capítulo 4: A eficiência da abordagem People Analytics aplicada à gestão estratégica de talentos 49

Rebeka Vitória Hoffmann Fidelis, Tiago Delvechio Rosseto, Sanete Irani de Andrade

DOI: 10.36229/978-65-5866-552-6.CAP.04

Capítulo 5: A atuação do líder na saúde mental dos colaboradores 64

Luiz Gonçalves da Silva Junior, Veridiana Silverio Fusco, Adauto Luiz Carrino

DOI: 10.36229/978-65-5866-552-6.CAP.05

Capítulo 6: Estresse ocupacional - reflexão sobre a profissional de TI 76

Keli Cristiane Vido, Julia Alves Silva da Costa, Sergio Tavares, Clarice Gameiro da Fonseca Pacho

DOI: 10.36229/978-65-5866-552-6.CAP.06

Capítulo 7: O desafio da Minuano no mercado de limpeza: um caso de ensino 87

Rodrigo Guimarães Motta, Camilla Rodrigues Netto da Costa Rocha

DOI: 10.36229/978-65-5866-552-6.CAP.07

SUMÁRIO

Capítulo 8: Matriz kraljic: estudo de caso voltado para aplicação do *Strategic Sourcing* em uma empresa do setor de óleo e gás no Brasil..... 101

Camila Avosani Zago, Carlos Navarro Fontanillas, Laura Marina Valencia Niño, Maurício de Souza Leão, Miguel Ferreira Lima, Rafael da Silva Costa

DOI: 10.36229/978-65-5866-552-6.CAP.08

Capítulo 9: O papel da controladoria na integração funcional de operações..... 121

Rodrigo Oliveira Miranda, Lívia Arruda Castro

DOI: 10.36229/978-65-5866-552-6.CAP.09

Capítulo 10: Desafios da sucessão na empresa familiar rural..... 140

Débora Luiza Fontana Gotardo

DOI: 10.36229/978-65-5866-552-6.CAP.10

Capítulo 11: Autoeficácia e Resiliência de estudantes da área de negócios na pandemia do coronavírus..... 153

José Hilton Santos Aguiar, Sonia Maria da Silva Gomes, Thayse Santos da Cruz, Paulo Soares Figueiredo

DOI: 10.36229/978-65-5866-552-6.CAP.11

Capítulo 12: Viabilidade econômica do maracujá azedo com enfoque no recurso hídrico: um estudo em Tangará da Serra – MT..... 171

Débora Luiza Fontana Gotardo

DOI: 10.36229/978-65-5866-552-6.CAP.12

Autores..... 187

Capítulo 1

Análise da produção científica: Controle Social e Políticas Públicas e sua relação com a gestão pública no Brasil entre 2019 e 2024

Azenate Alves Rodrigues Damasceno
Ana Leozina Araujo de Sousa
Jairo de Carvalho Guimarães

Resumo: O presente estudo tem como escopo a elaboração da análise da produção cientifica sobre controle social e das políticas públicas e sua relação com a Gestão Pública no Brasil no período de 2019 a 2024. A análise da produção cientifica traz a oportunidade de evidenciar a expansão dos estudos no campo do Controle Social e das Políticas Públicas, e enfatiza a visão de pesquisadores e estudiosos nas temáticas, cuja estratégia se concretiza no aparato científico teórico e empírico. A metodologia utilizada consiste na análise teórica e descritiva, de caráter quantitativo e qualitativo, utilizando dados bibliográficos específicos da produção cientifica, através do sistema informatizado de busca, na Biblioteca Virtual *Scientific Periodicals Electronic Library - SPELL* e base de dados *Scientific Eletronic Libray Online* - SCIELO. Dos 26 artigos (12 *Spell* e 14 *Scielo*) analisados indicaram que apesar dos avanços e mecanismos existentes, a efetividade do controle social em políticas públicas é limitada por fatores decisivos como a baixa transparência das informações fornecidas pelos governos (que são insuficientes e de difícil compreensão), a ausência de educação cívica durante a escolaridade e a falta de incentivo e apoio do governo para a participação e capacitação da população.

Palavras-chave: controle social, Políticas publicas, Gestão publica.

1. INTRODUÇÃO

O controle social é uma ferramenta essencial para o fortalecimento da democracia e para o combate à corrupção, permitindo a participação direta da sociedade civil na fiscalização e no acompanhamento das políticas públicas. Apesar da existência de dispositivos legais que asseguram essa participação, como a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Responsabilidade Fiscal, observa-se uma lacuna entre o discurso normativo e a efetiva prática social, o que torna relevante uma análise aprofundada da literatura sobre o tema para identificar avanços, desafios e perspectivas. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo descrever a relação entre controle social e políticas públicas no Brasil, compreendendo como se estabelece os movimentos influenciadores para tomada de decisão na gestão pública, no período de 2019 a 2024.

A escolha do tema foi motivada pela observação da persistente desigualdade social no Brasil, evidenciada por indicadores que revelam a concentração de renda, o acesso desigual a serviços públicos básicos e a exclusão de parcelas significativas da população. Essa realidade desafia os mecanismos institucionais de controle e fiscalização das políticas públicas, cuja função é justamente promover a justiça social e a equidade, conforme preconiza a Constituição Federal de 1988, especialmente em seu artigo 3º, que estabelece como objetivos fundamentais da República a erradicação da pobreza e a redução das desigualdades sociais (Brasil, 1988).

No entanto, a prática revela uma profunda dissonância entre o que está previsto na norma constitucional e a efetividade das ações governamentais. Nesse cenário, o debate sobre controle social e políticas públicas torna-se atual e necessário, pois permite compreender o papel dos conselhos gestores, das instituições fiscalizadoras e da participação cidadã no acompanhamento das ações estatais (Avritzer, 2002). Além disso, esse debate se insere no contexto da crise de legitimidade da democracia representativa no país, agravada pela hegemonia do modelo neoliberal, que enfraquece os espaços de deliberação coletiva e prioriza lógicas de mercado em detrimento dos direitos sociais (Bobbio, 1986; Dardot; Laval, 2016).

Quanto à relevância cientifica, a pesquisa também apresenta potencial para discussão prática, reunindo informações consistentes, de modo que pode contribuir (lacuna contextual) com o aperfeiçoamento de mecanismos institucionais que favoreçam o controle social no contexto das políticas públicas. Para compreender plenamente a extensão do problema, é preciso desvelar as determinações que se (re)combinam e potencializam as consequências que perduram ao longo do tempo. Nisso, o estudo se caracteriza pela necessidade do entendimento da problemática que envolve a seguinte questão: De que maneira o controle social contribui para uma agenda proativa de políticas públicas influenciando a tomada de decisão da Gestão Pública no Brasil, segundo a produção acadêmica dos últimos 5 anos?

A análise da produção cientifica traz como oportunidade evidenciar a expansão dos estudos no campo do Controle Social e das Políticas Públicas; e enfatiza o ponto de vista de pesquisadores e estudiosos nas temáticas, cuja estratégia se concretiza no aparato científico teórico e empírico, no sentido de elencar e/ou direcionar ações efetivas de solução na perspectiva de cada pesquisador, nos quais serão relatados os mais profícuos, destacando os principais posicionamentos teóricos e concepções acerca de cada estudo. E para melhor ordenamento das ideias, foram sistematizadas a relação entre controle

social e políticas públicas por segmentos saúde, educação, infraestrutura, segurança pública e meio ambiente.

Portanto, seguindo a linha de pensamento proposta no estudo, a metodologia utilizada consiste na análise sistêmica teórica e descritiva, de caráter quantitativo e qualitativo, utilizando dados bibliográficos específicos da produção cientifica dos seguintes elementos científicos "*Política Pública*" e "*Controle Social*", com corte temporal dos anos de 2019 a 2024, através do sistema informatizado de busca, realizado na Biblioteca Virtual *Scientific Periodicals Electronic Library - SPELL* utilizando os seguintes descritores: "Política Pública" e "Controle Social", e pela base de dados *Scientific Eletronic Libray Online (SCIELO).*

O artigo está estruturado em cinco seções, incluindo a introdução e as considerações finais. A segunda, exploramos o referencial bibliográfico da temática, os principais autores clássicos e contemporâneo, devidamente contextualizados. A terceira apresentamos o percurso metodológico do estudo, ou os procedimentos e técnicas sistemáticas que envolveram a elaboração da pesquisa. A quarta apresentamos os resultados e as contribuições do estudo, longe de esgotar as temáticas, mas respeitando suas limitações. Na quinta e última as considerações finais, cujo conteúdo tivemos o cuidado de evidenciar as principais ideias e práticas que favoreçam o controle social no contexto das políticas públicas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para conferir a relevância à discussão, torna-se imperativo apresentar as principais correntes teóricas do Controle Social e Política Pública em razão deste não apenas fornecer as lentes conceituais necessárias para compreender a complexidade do fenômenos e temáticas do estudo, mas também permitir a identificação de padrões, a formulação de hipóteses, a proposição de soluções mais robustas e contextualizadas, tanto por abranger campos de estudo acadêmicos, como pela grande diversidade multidisciplinar dos elementos científicos.

2.1. POLÍTICAS PÚBLICAS – BREVES CONCEITOS

No que tange a conceituação do tema proposto destacamos Capella (2018), no qual evidência em sua obra o cientista político estadunidense Harold D. Lasswell como o primeiro autor a propor uma abordagem para o estudo do governo focada no desenvolvimento de conhecimento específico para auxiliar a tomada de decisão governamental. Entre os anos de 1940 e 1970, Lasswell desenvolveu e refinou sua visão sobre essa abordagem, denominada de *Policy Sciences*, descrevendo-a como o "conhecimento do processo e no processo de produção de políticas públicas" (Lasswell, 1970, pág. 03). Ele também destacou a importância da participação social no processo decisório e como a cidadania pode moldar as políticas públicas, criando um ambiente mais transparente e eficiente.

Secchi; Hochman (2013), corroboram, a área de políticas públicas "consolidou-se nos últimos sessenta anos, com um tipo de *corpus* teórico próprio, um instrumental analítico útil e um vocabulário voltado para a compreensão de fenômenos de natureza político-administrativa". Diante dessa assertiva, percebemos que o autor compreende a política

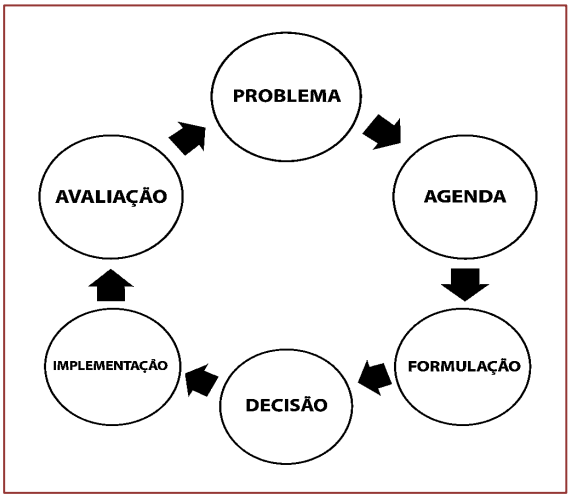
pública como ferramenta metodológica que permitem estudar, diagnosticar e propor soluções para questões de interesse público, facilitando a análise prática de problemas sociais complexos.

Já Matias Pereira (2010) ressalta que, para atingir resultados em diversas áreas e promover o bem-estar da sociedade, os governos se utilizam das Políticas Públicas e podem ser definidas como: "(...) um conjunto de ações e decisões do governo, voltadas para a solução (ou não) de problemas da sociedade (...)". Dito de outra maneira, as Políticas Públicas são a totalidade de ações, metas e planos que os governos (nacionais, estaduais ou municipais) traçam para alcançar o bem-estar da sociedade e o interesse público. É certo que as ações que os dirigentes públicos (os governantes ou os tomadores de decisões) selecionam (suas prioridades) são aquelas que eles entendem serem as demandas ou expectativas da sociedade.

Retomando a obra de Capela (2013) no qual propõe a formulação da temática e descreve que, desde o surgimento do campo das políticas públicas, essa área tem sido frequentemente caracterizada como uma Ciência Social Aplicada, voltada para a resolução de problemas concretos. Uma das principais características atribuídas por Lasswell (1951) às *policy sciences* é justamente a orientação para problemas. Nesse sentido, os estudos em políticas públicas passaram a se dedicar à análise dos desafios enfrentados pelos governos, tornando essa abordagem o foco central da atuação, implementação e avaliação das políticas públicas.

Entre os estudos voltados às técnicas disponíveis para lidar com problemas em políticas públicas Capella (2013) expõe a proposta formulada por Eugene Bardach (2009); Ele reuniu os conceitos básicos da literatura sobre *agenda-setting*, ressaltando a importância da participação cidadã como mecanismo de melhoraria na legitimidade das políticas públicas tanto quanto como instrumento de controle social e efetividade. Bardach (2009) definiu em uma linguagem simples e direta a análise e a implementação de políticas públicas e detalhou as etapas do ciclo das políticas públicas. Na figura 01, apresenta-se o Ciclo de Políticas Públicas, onde a metodologia é aplicada de acordo com a etapa do problema apresentado.

Figura 01 – Ciclo da Política Pública



Fonte: Manual de Políticas Públicas/ Sebrae/MG, 2008.

Na perspectiva de Raeder (2014) há inúmeras formas de se abordar o ciclo das políticas públicas, tanto pelo variado arcabouço teórico, como pela diversidade de políticas setoriais tratadas. Esta variedade tem relação direta com a crescente complexidade de uma sociedade democrática e plural e tal complexidade exige dos analistas de políticas públicas esforços contínuos na definição de categorias de análise apropriadas aos fenômenos sobre os quais se busca aprofundar o conhecimento. Celina Souza (2006) observa em seus estudos que a política pública em geral e a política social em particular são campos multidisciplinares, e seu foco está nas explicações sobre a natureza da política pública e seus processos, ou seja, cada política possui um direcionamento conforme o problema apresentado.

2.2. CONTROLE SOCIAL COMO INSTRUMENTO DE PARTICIPAÇÃO CIDADÃ

Quanto ao processo histórico das investigações nesse campo de estudo destacamos o pensador alemão Jurgen Habermas, sua obra é considerada um clássico da teoria social contemporânea. Ele argumenta que a participação cidadã é essencial para uma democracia saudável, o que inclui o controle sobre as ações do governo. Em sua afirmativa "A opinião pública reina, mas não governa" (Habermas. 2003, p.277). O autor faz um alerta sobre o exercício do poder político na sociedade. Sua intenção é motivar a participação social. De forma abrangente, o controle social pode ser visto como uma extensão da sua teoria, retratada como de uma sociedade democrática onde todos têm voz na formação das políticas públicas.

Arendt (2005), critica a visão da política como um mero instrumento de controle social e defende a importância da esfera pública e da participação política para a vida humana. A autora considera que as políticas públicas devem ser vistas como um instrumento a serviço da liberdade e da participação dos cidadãos, e não como um meio de controlar a vida social. Para Guy (2008) A noção básica desse enfoque de governo é o uso de instrumentos tais como marcadores de nível, diretrizes, estruturas e diversas outras formas de mecanismos que estabelecem níveis de conformidades no lugar de pontos específicos de conformidade com o controle e participação social.

Em 1984, iniciou-se o período de transição democrática, a qual culminou com a Constituição Federal de 1988, que define a república brasileira como um Estado Democrático de Direito. Essa carta é chamada de “Constituição Cidadã”, dentre outros fatores, por trazer em seu texto grande elenco de direitos fundamentais. A prática democrática exercida no Brasil não tem reproduzido comportamentos necessários à consolidação da democracia (Furtado, 2000; Silva, 2010).

Já na perspectiva de Capella (2013) os modelos teóricos dedicados à investigação da agenda, o modelo de Múltiplos Fluxos de John Kingdon e o modelo de Equilíbrio Pontuado de Frank Baumgartner e Bryan Jones, foram fundamentais para ampliar a compreensão do processo de formulação de políticas nas últimas décadas, privilegiando aspectos relacionados aos atores, instituições, redes, ideias e interesses. De fato, a autora corrobora e destaca a participação dos atores, porém é necessário transpor barreiras estruturais e até mesmo culturais para a efetiva participação cidadã, completa.

2.3. ACCOUNTABILITY E GESTÃO PÚBLICA: MECANISMO DE CONTROLE SOCIAL

A literatura sobre o tema da *accountability* desenvolve-se, fundamentalmente, em torno da perspectiva da teoria do *principal-agent* (Filgueiras, 2016). Ainda de acordo com o autor a premissa dessa perspectiva sobre a *accountability* é que esta é concebida como o conjunto de agentes responsáveis pelo monitoramento e controle das organizações burocráticas, alcançando a conformidade (compliance) e implementando as preferências do principal na tomada de decisão da gestão pública. O Marco Institucional para promoção do Controle Social nas Políticas Públicas, ou a chamada Abertura Democrática, sem dúvida foi a CF/88.

A Constituição Federal de 1988 (CF/88) é identificada como um marco fundamental para a abertura do governo à participação de diversos atores públicos e privados nos processos de políticas públicas, tanto em nível nacional quanto local (Furtado, 2000; Matias Pereira, 2010). Essa participação é considerada essencial para lidar com a complexidade dos problemas públicos e para alcançar os melhores resultados na implementação das políticas de controle. A seguir apresentamos resumidamente os principais mecanismos para obtenção do controle Social na Gestão Públicas.

1. Instrumentos Legais de Transparência e Responsabilização: A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) é destacada como um mecanismo de controle social, pois contribui para a transparência e a publicidade das contas públicas, permitindo que os cidadãos acessem as contas do governo e exerçam fiscalização8. Ela também incentiva a participação popular em audiências públicas durante a elaboração de planos e orçamentos. A Lei de Acesso à Informação (LAI) é um instrumento crucial para a promoção da transparência e do controle social, facilitando a participação ativa da sociedade na gestão pública e permitindo o acompanhamento da gestão dos recursos públicos. O Portal da Transparência do Governo Federal, lançado em 2004, exemplifica a iniciativa de permitir ao cidadão acompanhar a aplicação do dinheiro público, com o objetivo de promover a transparência (Furtado 2000; Matias Pereira, 2010; Capela 2013).

2. Instâncias Colegiadas e Participação Cidadã: Conselhos de Políticas Públicas, por exemplo, o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA), são atores centrais na promoção da participação e do controle social. Eles atuam como fóruns de democracia deliberativa, buscando uma gestão compartilhada entre governo e sociedade (Capela 2013). O CMDCA, coordena, controla/monitora e incentiva ações, fiscalizando entidades cadastradas e seus documentos, estruturas e relações com beneficiários. O Sistema de Garantia de Direitos (SGD), instituído pelas Resoluções do CONANDA, enfatiza a necessidade de integração entre atores governamentais e da sociedade civil, indicando defesa, promoção e controle social como eixos estratégicos para a articulação. Bresser Pereira (2010) enfatiza que os membros da sociedade politicamente organizada sob a forma de sociedade civil ou de nação podem exercer a política de participação para aceder ao poder político e exercê-lo.

3. Orçamento Público como Expressão de Prioridades: A distribuição do orçamento público é vista como um dos instrumentos que melhor expressam os níveis de atenção e as prioridades dos governos em diferentes setores. A análise da dinâmica orçamentária pode revelar mudanças nas prioridades das políticas públicas (Furtado, 2000; Guy, 2008). No entanto, a atuação de atores do Legislativo, por meio de emendas parlamentares (incluindo o "orçamento secreto"), tem o potencial de tirar do Executivo o poder de

definição da agenda orçamentária e de financiamento de políticas públicas, o que afeta a transparência e a capacidade de controle.

4. Inovação na Gestão Pública: A autoavaliação de controles internos, por meio de questionários, é uma ferramenta que agrega valor à gestão de riscos e controles internos, contribuindo para instituições mais eficazes e para a melhoria dos processos de avaliação de políticas públicas (Filgueiras, 2016; Capela 2013).

5. Conscientização Pública: Modelos quantitativos que analisam fatores como a igualdade de gênero, índice do alcance de vacinação etc., não só informam formuladores de políticas, mas também atuam como monitoramento e catalisadores para uma maior conscientização pública sobre o tema. Esse item torna-se relevante e potencialmente decisivo na aplicabilidade do Controle Social na Gestão Pública.

Para Silva (2010), a sociedade civil, ou os membros organizados de uma determinada população buscam espaços instituídos ou os instituem com o objetivo de se fazerem ouvir e influenciar nos processos decisórios da administração pública. Não se trata de algo natural e sim socialmente conquistado, pois os direitos são conquistados por meio da organização e pelas lutas sociais. Portanto, para melhoria das políticas públicas o Controle Social deve ser potencialmente fortalecido com:

1. Aprimoramento da Governança: A governança publica, ao promover a colaboração e a participação, é considerada uma ferramenta importante para a participação cidadã na busca pela garantia de direitos e para a implantação da esfera pública. Ela facilita a elaboração, implementação e monitoramento mais eficazes das políticas públicas, especialmente para problemas complexos e intersetoriais.

2. Responsabilização *(Accountability)*: O controle social está diretamente ligado à accountability, que envolve a fiscalização da ação dos governantes por instituições como o Judiciário, Tribunais de Contas, órgãos de controle, imprensa e sociedade civil. A publicidade ou transparência das informações governamentais é essencial para o funcionamento desse arcabouço institucional, garantido constitucionalmente (Bresser Pereira, 2010; Capela, 2013; Dardot; Laval, 2016,).

3. Redução da Corrupção e Melhor Uso dos Recursos: O controle social é visto como uma ferramenta essencial na prevenção de atos corruptos e na promoção do uso eficiente dos recursos públicos.

4. Inclusão e Emancipação Social: Políticas públicas, como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), podem contribuir significativamente para a emancipação social e econômica de grupos vulneráveis, como mulheres rurais, ao criar oportunidades de geração de renda, autonomia financeira e inserção social.

5. Identificação de Vulnerabilidades: A construção de índices e indicadores, como o de vulnerabilidade humana à insuficiência de saneamento básico (IVHIS), é uma ferramenta útil para facilitar a avaliação de políticas públicas e direcionar ações e programas às populações em maior vulnerabilidade (Bresser Pereira, 2010). Ainda de acordo com o autor, os cidadãos não vivem isolados, eles são parte de subsistemas sociais, que são orientados por interesses comuns.

3. PERCURSO METODOLÓGICO DO ESTUDO

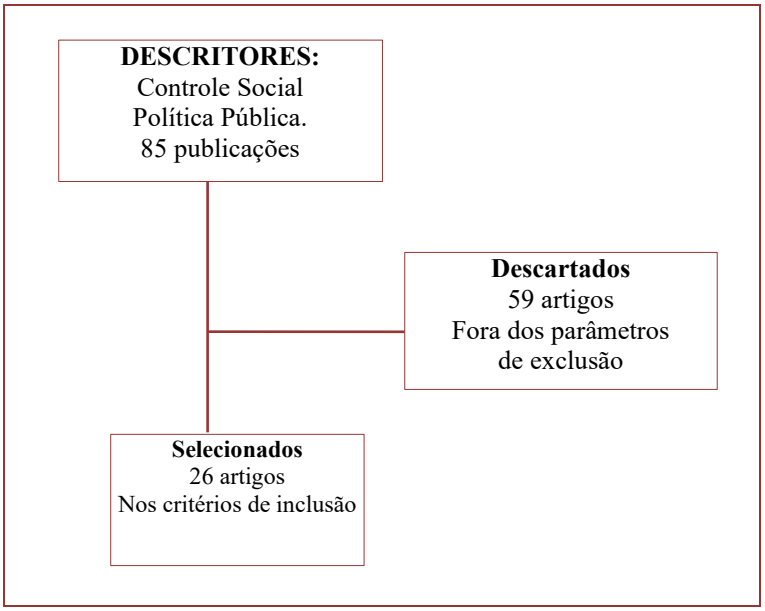
O estudo está metodologicamente estruturado sob uma abordagem qualitativa e quantitativa foram utilizados dados primários e secundário das pesquisas cientifica sobre a *Controle Social* e *Política Pública* que deram suporte ao embasamento teórico. Visando atender a ideia central do estudo, a pesquisa é classificada como descritiva, de natureza exploratória, pautada pela metodologia de pesquisa do tipo analítica e sistemática, de caráter qualitativo e quantitativo, utilizando dados bibliográficos específicos, e tem como objetivo descrever a relação entre controle social e políticas públicas no Brasil, compreendendo como se estabelece os movimentos influenciadores para tomada de decisão na gestão pública, no período de 2019 a 2024.

Vosgerau e Romanowski (2014), assinalam que estudos de revisão sistêmica permitem compreender o movimento da área, a sua configuração, suas propensões teóricas e metodológicas, além de permitir análise crítica sobre ela, apontando tendências, lacunas e recorrências. Witter e Paschoal (2010) acrescentam que a importância de se realizarem revisões críticas da produção científica diz respeito a oferecerem parâmetros a pesquisadores e formuladores de políticas públicas, auxiliando-os na tomada de decisão sobre novas pesquisas, principalmente sobre a implementação de ações.

No que tange a classificação, o autor Gil (2008) argumenta que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, por conseguinte, o estabelecimento de relações entre variáveis. Ressaltando que foi utilizado a Análise de Conteúdo como forma complementar na elaboração da revisão teórico crítica do estudo. Para Bardin (2011, pág. 48) a análise de conteúdo consiste no conjunto de técnicas de análise visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens os indicadores (quantitativos ou qualitativos) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/percepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Quanto ao levantamento de artigos foi realizado pelas principais ferramentas de busca em bases da *WEB* e nos principais periódicos brasileiros indexados indicados pela *Association of Information Systems* (AIS). Inicialmente realizou-se um levantamento da produção científica no período de 2019 a 2024, através do sistema informatizado de busca, realizado na Biblioteca Virtual *Scientific Periodicals Electronic Library - SPELL* utilizando os seguintes conjuntos de descritores e suas combinações na língua portuguesa: Controle Social e Políticas Públicas. Em seguida pela base de dados *Scientific Eletronic Libray Online* (*SCIELO)* os termos utilizados como critério de busca foram "*Controle Social*" *AND* "*Política Pública*", utilizando o operador booleano *AND* que tem como função agrupar mais de um tema ou assunto no mesmo documento. Para isso, foi utilizado mecanismos de filtragem do banco de dados indexado como redefinição dos critérios, atendendo os critérios do conhecimento dos elementos científicos. Conforme figura 1 com fluxograma do processo de busca.

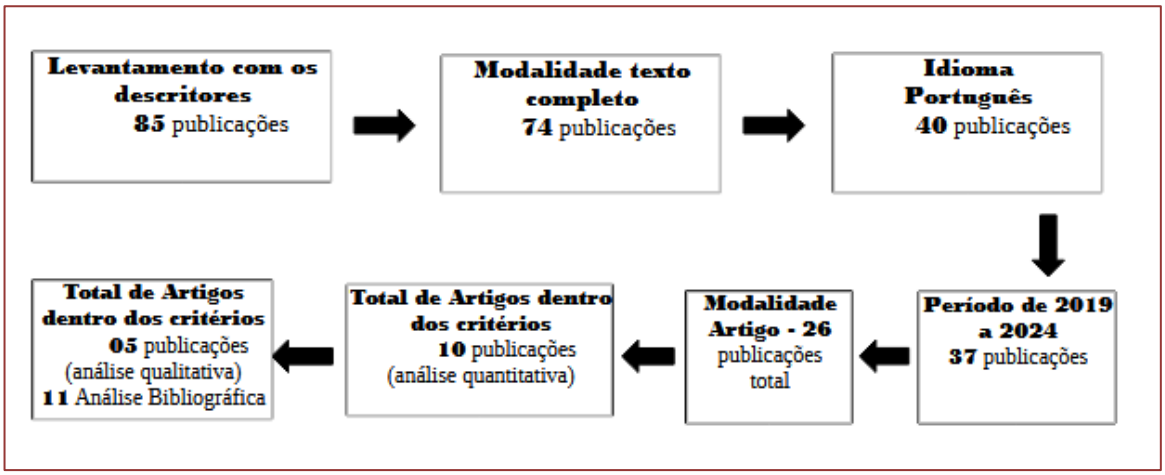
Figura 01: Fluxograma do processo de busca e seleção dos artigos



Fonte: Elaborado pelos autores pesquisadores/2025.

Com o total de 85 (46 *Spell* e 49 *Scielo*) publicações, após leitura parcial, houve uma nova seleção, cuja modalidade do texto era complexo e não condiz com o objetivo do estudo, alcançamos 74 publicações dentro desse critério. Das 74 publicações resultantes; prosseguimos para um novo parâmetro: Periódicos apenas em português (Brasil), revisados por relevância. Sendo que obtivemos 40 publicações dentro desse parâmetro, que após análise e subtração, obtivemos um total de 37 publicações resultantes. Dentro dos critérios de exclusão foram desconsideradas as publicações que não atendem aos parâmetros da pesquisa como: conteúdo abordado de forma parcialmente comentada sobre o tema e que não atendem ao corte temporal dos anos de 2019 a 2024; portanto, atendendo os critérios de inclusão foram considerados artigos científicos publicados entre 2019 a 2024, cujo contexto aborda os temas do estudo. Foram descartadas 06 publicações por não atenderem a esse critério. Obtivemos o resultado de 31 publicações, que seguiu com outro parâmetro de seleção cuja modalidade do artigo abrange a análise teórica descritiva; nisso obtivemos 26 artigos. Os resultados de nossa filtragem quanto a todos os critérios foram de 26 publicações. Destas publicações, 12 são da Base de Dados *SPELL* e 14 da Base *SCIELO*, para análise e discussão dos resultados. Do total identificamos as 10 (dez) publicações para a pesquisa segundo os critérios para análise quantitativa (conforme tabela 01 com apresentação de variáveis) e 05 (cinco) publicações para análise qualitativa (conforme quadro 02) pré-estabelecidos que abordassem o tema em discussão. Segue a Figura 2 que descreve o detalhamento da filtragem e seleção dos artigos.

Figura 02: Fluxograma detalhado da filtragem e seleção dos artigos



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para alcançar os propósitos do estudo, buscou-se identificar os principais dados e combinações elencadas nas publicações selecionadas; nisso ressaltamos as dificuldades ou limitações da pesquisa que embora apresentem características diversificadas estão relacionados à extração das comprovações ou complexidade das publicações que abrangem ambos os temas com abordagens convergentes ao escopo do estudo, ou que melhor contemplassem ambos os temas, conforme a proposta do estudo; como também investigar os problemas e implicações concernentes da discussão acerca desses importantes elementos científicos de modo integrados, expondo suas fragilidades e possíveis contradições encontradas em seu aparato teórico e multidisciplinar.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES

A seleção das publicações deu-se após a leitura analítica dos resumos, em seguida precedeu-se à leitura atenta dos artigos, para buscar o conteúdo das áreas que apresentem relação ou convergências. Os artigos foram lidos e analisados inicialmente de acordo com a identificação de dados referentes às características do trabalho como: ano, foco principal, abordagens metodológicas, utilizando um formulário adaptado. E conforme seleção considerou-se as seguintes propriedades: ano da publicação, abordagem metodológica - qualitativo, quantitativo, qualitativo/quantitativo, e base de dados indexada da publicação, da Base de Dados *SPELL* e Base de Dados *SCIELO*. Diante do número considerável de artigos estabeleceram-se uma tabela explicativa com as variáveis relevantes para apreciação das produções cientificas da temática pesquisada, conforme se observa na Tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição das produções cientificas segundo o período de publicação, abordagem metodológica e banco de dados indexado da publicação (N=26)

VARIÁVEIS	N	%
PERÍODO		
2019	02	7,70%
2020	04	15,38%
2021	01	3,85%
2022	01	3,85%
2023	08	30,76%
2024	10	38,46%
ABORDAGEM METODOLÓGICA		
Qualitativa	05	19,23%
Quantitativa	05	19,23%
Qualitativa/Quantitativa	05	19,23%
Análise Bibliográfica	11	42,31%
BASE DE DADOS		
Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)	12	46,15%
Scientific Eletronic Libray Online (SCIELO)	14	53,85%

Fonte: Elaborado pelos autores pesquisadores.

Verificou-se que o ano que concentrou o maior número de publicações foi o ano de 2024 com 38,46%, expondo que a produção cientifica nesse período foi consideravelmente boa. Em 2023 a produção cientifica foi de 30,76%; e os anos de 2022 e 2021 respectivamente com 3,85%; já os anos de 2020 apresentou a porcentagem de 15,38% e 2019 apresentou uma porcentagem de 7,70%.

Observou-se nos artigos a aplicação de tipos diferentes de abordagem metodológicas, a Qualitativa com 19,23% do total, constatou-se que as pesquisas com estas abordagens enfatizavam fenômenos significativos do ponto de vista prático; Quantitativa com 19,23%; Qualitativa e Quantitativa (*quali/quanti*) com 19,23%; e Análise Bibliográfica com 42,31%. Quanto à Base de Dados, observa-se que a Biblioteca Virtual *Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)* destacaram-se com 12 periódicos, correspondendo a 46,15% do total; já a Base de Dados *Scientific Eletronic Libray Online* (SCIELO) apresentou apenas 14 periódicos que corresponde a 53,85% do total. Nota-se que os resultados foram distribuídos de forma diversificada, no entanto, originou-se num considerável conjunto de informações sobre a temática, e que embora as contribuições estejam distribuídas de forma heterogênea, é importante ressaltar que a compilação de informações em meios eletrônicos é um grande avanço para os pesquisadores, democratizando o acesso e proporcionando atualização frequente de informações.

A pesquisa possui característica descritiva explicativa porque identifica as razões de determinados contextos da realidade. Portanto, quanto a síntese da análise dos dados extraídos das produções cientificas foram realizadas de forma descritiva, possibilitando observar, contar, descrever e classificar os dados (por temas), com o intuito de reunir o conhecimento produzido sobre o tema explorado e conforme as similaridades de conteúdo (dimensão). Sendo assim, em relação aos periódicos publicados, e para melhor

apresentação dos resultados e contribuições acerca de cada dimensão identificada no estudo, foi construído um Quadro Resumo 1, para melhor entendimento e compreensão do leitor.

1. Quadro Resumo – Relação entre Controle Social e Políticas Públicas

DIMENSÃO	EVIDÊNCIA/EXEMPLO	CONTRIBUIÇÃO PARA O CONTROLE SOCIAL	FONTE (AUTOR/ANO)
Geral (Gestão Pública e Democracia)	A participação cidadã, especialmente por meio de mecanismos acessíveis e que permitam influência nas decisões, é crucial para aprofundar a democracia e qualificar a gestão pública	Fortalece a cidadania, a democracia deliberativa e a legitimidade das decisões políticas. Permite aos cidadãos fazerem parte do processo político e tomarem parte nas decisões.	Oliveira & Ckagnazaroff, 2024.
	A **Constituição Federal de 1988 (CF/88)** estabelece a participação de diferentes atores públicos e privados nos processos de políticas públicas. Ela é um marco para o controle da Administração Pública pela sociedade.	Representa um marco para a abertura do governo à participação e ao controle social. Garante o direito à informação dos órgãos públicos6.	Cirino et al., 2024; Dobbss et al., 2023; Silva et al., 2024
	A **Lei de Acesso à Informação (LAI) nº 12.527/2011** exige que órgãos públicos disponibilizem informações de interesse coletivo/geral, tanto de forma proativa (transparência ativa) quanto mediante solicitação (transparência passiva)	Fomenta uma cultura de transparência e controle social na Administração Pública, facilitando a participação ativa da sociedade e o acompanhamento da gestão dos recursos públicos. É um dos recursos para o controle social das atividades administrativas do Estado.	Dobbss et al., 2023; Silva et al., 2024.
	O **Portal da Transparência** (ex: Governo Federal, UFPB). A falta de dados estruturados e de fácil acesso sobre funcionários públicos estaduais implica diminuição da qualidade da democracia.	Permite ao cidadão acompanhar a aplicação do dinheiro público federal e promove a transparência pública. A transparência sobre recursos humanos é fundamental para a **responsabilização (accountability)** e para a qualidade da democracia.	Dobbss et al., 2023; Freitas; Praça, 2024; Silva et al., 2024.
	Conselhos Gestores de Políticas Públicas (ex: Conselhos Municipais, Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente - CMDCA).	Representam importantes instrumentos de participação social na administração pública, proporcionando uma plataforma para discussão e formulação de políticas. Favorecem a participação e incentivam o aumento do controle social sobre as políticas.	Oliveira & Ckagnazaroff, 2024; Santana et al., 2024; Cirino et al., 2024
	O **Controle Social** é a ligação entre Estado e sociedade. Envolve a participação ativa da sociedade no monitoramento do uso de recursos públicos e na formulação/implementação de políticas.	Legitimar a gestão pública através do acompanhamento e fiscalização das ações do governo. Ferramenta essencial na prevenção de atos corruptos e no fortalecimento dos direitos e responsabilidades dos cidadãos. Aumenta a eficácia das políticas e atividades governamentais através do compartilhamento de responsabilidades.	Dobbss et al., 2023.
Políticas para Crianças e Adolescentes	O **Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA)** é um ator central na governança em rede para a implementação de políticas públicas para crianças e adolescentes.	Realiza ações de coordenação, controle/monitoramento e incentivo. Atua como núcleo gestor da rede, permitindo a deliberação compartilhada entre representantes do poder público e da sociedade civil.	Cirino et al., 2024.
	O **Sistema de Garantia de Direitos (SGD-CA)**, instituído pelas Resoluções 113 e 117 do CONANDA.	Ressalta a necessidade de integração entre atores governamentais e da sociedade civil, indicando defesa, promoção e controle social como eixos estratégicos para esta articulação. Permite o compartilhamento de recursos, informações e pessoas entre órgãos públicos e atores privados/sociedade civil.	Cirino et al., 2024.

1. Quadro Resumo – Relação entre Controle Social e Políticas Públicas (continuação)

DIMENSÃO	EVIDÊNCIA/EXEMPLO	CONTRIBUIÇÃO PARA O CONTROLE SOCIAL	FONTE (AUTOR/ANO)
Segurança Pública (Execução Penal)	Os **Conselhos da Comunidade** como órgãos da execução penal. Atuam na fiscalização do cotidiano dos reeducandos.	Permitem a cooperação da comunidade nas atividades de execução da pena e da medida de segurança. Potencializam processos de humanização e reinserção social. Contribuem para uma gestão mais eficaz, diminuindo a violência e a criminalidade.	Santana et al., 2024
	Lei de Execução Penal (LEP) nº 7.210/1984.	Sustenta a participação ativa da sociedade na melhoria do sistema prisional. Remete ao controle social na atuação dos conselhos da comunidade.	Santana et al., 2024.
Infraestrutura (Saneamento Básico)	O **Plano de Capacitação em Regulação do Saneamento da ANA**. A Lei nº 14.026/2020 define o **Controle Social** em saneamento.	Melhora a governança e a transparência no setor de saneamento. Promove a participação da sociedade nas ações de saneamento através do recebimento de informações, representações técnicas e formulação de políticas públicas. A capacitação em Controle Social é considerada muito importante pelas agências reguladoras.	Vilarinho; Couto, 2023.
Desenvolvimento Regional e Inclusão Social	**Programa Mulheres Sim** (Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC). Origina-se do Programa Mulheres Mil.	Atua no desenvolvimento da autonomia política, erradicação da extrema pobreza, combate à violência, consolidação da cidadania feminina e desenvolvimento sustentável. Contribui para o empoderamento individual das mulheres, melhorando sua autoestima e a capacidade de enfrentar a discriminação de gênero, buscando independência financeira e participação ativa na sociedade.	Morona & Pezarico, (2024)
Economia Solidária	**Políticas públicas de fomento e apoio à economia solidária** (ex: Bahia, Minas Gerais). A articulação de organizações da sociedade civil e movimentos populares com políticas públicas.	Promovem o desenvolvimento local, articulam-se e interagem com o Estado, geram coesão social e empregos. A interação entre diversos atores sociais do movimento e estruturas governamentais contribui para a **democratização** das políticas públicas e impulsiona a **participação e o controle social**.	Silva & Ferreira, 2024.
Agricultura Familiar	**Associações e cooperativas de agricultores familiares** que acessam políticas públicas como o PRONAF e PNAE.	Permitem que pequenos agricultores fortaleçam sua produção e acessem instituições parceiras dos programas e políticas públicas, auxiliando na comercialização, acesso a crédito rural e assistência técnica. Contribuem para o desenvolvimento econômico e geração de emprego e renda nas regiões.	Pereira & Cezar, 2023.
Educação	A **Universidade Federal da Paraíba (UFPB)** em relação à transparência e acesso à informação. A falta de educação cívica nos anos escolares iniciais.	Um órgão público educacional deve ter uma gestão transparente e responsável para o desenvolvimento de uma sociedade mais democrática e ativa. A formação de cidadãos participativos no controle social pode ser impulsionada por programas de capacitação e incentivo nas universidades e pela implementação de educação cívica desde cedo.	Silva et al., 2024; Dobbss et al., 2023.
Meio Ambiente	**Políticas públicas de sustentabilidade** (ex: mudanças climáticas, desenvolvimento sustentável, recursos hídricos, saneamento básico, resíduos sólidos)	São caracterizadas pela intersetorialidade e o envolvimento de múltiplos atores, o que se alinha aos princípios da governança de redes. Buscam um equilíbrio entre as esferas ambiental, econômica e social para o desenvolvimento sustentável.	Romão & Najberg, 2023.

Fonte: Elaborado pelos autores pesquisadores.

Muitos dos exemplos acima se beneficiam ou dependem de arranjos de governança em rede, onde múltiplos atores (públicos, privados, sociedade civil) interagem de forma flexível e não hierárquica para resolver problemas complexos e implementar políticas. Essa forma de governança visa maior diálogo, compartilhamento de recursos (informacionais, financeiros, tecnológicos, humanos) e aprendizado mútuo, resultando em soluções mais robustas e maior envolvimento da sociedade. Quanto aos desafios encontrados na relação do Controle Social na Gestão Pública, os artigos acima indicam que apesar dos avanços e mecanismos existentes, a efetividade do controle social é muitas vezes limitada por fatores decisivos como a baixa transparência das informações fornecidas pelos governos (que são insuficientes e de difícil compreensão), a ausência de educação cívica durante a escolaridade e a falta de incentivo e apoio do governo para a participação e capacitação da população. A assimetria informacional e a heterogeneidade de nomenclaturas em cargos públicos também prejudicam a fiscalização. A transparência sobre o perfil (gênero, raça, escolaridade) e atribuições dos dirigentes públicos é essencial para uma democracia efetiva e de alta qualidade, permitindo identificar desigualdades, avaliar a capacidade estatal, compreender impactos de representatividade nas políticas públicas e monitorar a politização de cargos, o que impacta a corrupção. Na sequência segue o quadro resumo 2 abaixo, apresenta a seleção das produções cientificas e as dimensões encontradas em cada estudo, complementado pela análise transversal.

2. Quadro Resumo – Relação entre Controle Social e Políticas Públicas

DIMENSÃO	EVIDÊNCIA/EXEMPLO	CONTRIBUIÇÃO PARA O CONTROLE SOCIAL	FONTE (AUTOR e ANO)
Saúde	Sistema Único de Saúde (SUS)	O CNS (Conselho Nacional de Saúde) foi criado pelas Leis nº 8.080/1990 e nº 8.142/1990, com o objetivo de garantir a participação da comunidade na gestão do SUS. Os conselhos, em geral, desempenham um papel essencial no controle social das políticas públicas de saúde ao acompanhar a execução de programas e projetos, monitorar metas e fiscalizar a aplicação de recursos públicos, contribuindo para a transparência, eficiência e efetividade das ações governamentais, e ajudando a evitar a corrupção. A Constituição Federal de 1988 (CF/88) estabelece a saúde como direito de todos e dever do Estado, garantido mediante a participação popular. A Lei 8.142/90 constitui os conselhos de saúde como órgãos colegiados permanentes e deliberativos, compostos por representantes do governo, prestadores de serviço, profissionais de saúde e usuários, que atuam na formulação de estratégias e controle da política de saúde, incluindo aspectos econômicos e financeiros. A institucionalização do controle social tornou a criação e o funcionamento dos conselhos de saúde obrigatórios para a transferência de recursos públicos. A Política Nacional de Atenção à Saúde dos Povos Indígenas (Pnasp), de 2002, inclui o controle social como uma de suas diretrizes, exercido por meio de conselhos e conferências indígenas.	Brasil (1988); Machado e Krüger (2019); Silva e Medeiros (2020); Melo et al. (2024); Costa e Souza (2020); Carvalho et al. (2022); Silva (2020); Oliveira e Lima (2019); Rodrigues et al. (2024).

2. Quadro Resumo – Relação entre Controle Social e Políticas Públicas (continuação)

DIMENSÃO	EVIDÊNCIA/EXEMPLO	CONTRIBUIÇÃO PARA O CONTROLE SOCIAL	FONTE (AUTOR e ANO)
Educação	Educação Pública (geral)	A diminuição dos investimentos públicos na educação, como consequência do ultra neoliberalismo, aumenta a dependência da sociedade civil em complementar serviços e buscar transparência e prestação de contas. A educação é fundamental para o cidadão compreender o funcionamento das estruturas de governo, seus direitos e deveres, e participar ativa e politicamente da vida pública. É um dever do Estado incentivar a formação da cidadania desde o ensino básico ao universitário, como prática permanente de controle social.	Lattas (2023); Machado e Probst (2024); Rodrigues et al. (2024)
	Conselhos Escola Comunidade (CEC)	Os CEC são espaços políticos institucionalizados que visam ampliar os processos decisórios horizontalizados e a accountability pública no uso de recursos federais para as escolas. Eles buscam organizar a rotina escolar, aumentar a autonomia e a gestão democrática da escola, e são instrumentos para a prática do controle social. Promovem a aprendizagem política, o alargamento das relações sociais e o acesso a informações para mobilidade social. Podem fomentar processos mais horizontalizados de negociação e colaboração, com diferentes níveis de participação e controle social sobre os recursos públicos.	Feu (2022)
Infraestrutura	Políticas sociais relacionadas a habitação, transporte, saneamento básico	A participação popular nessas áreas contribui para influenciar a formulação, execução, fiscalização e avaliação das políticas públicas. O saneamento básico é um fator determinante para a saúde, o que implica que a fiscalização pública pode influenciar positivamente a qualidade de vida.	Melo et al. (2024); Silva (2020)
Segurança Pública	Integração de políticas de segurança pública nos Centros de Referência de Assistência Social (CRAS)	Este exemplo é apresentado como um desvio de foco do Estado. Ao invés de fortalecer a segurança social, canaliza o tempo de profissionais para o controle e contenção da crise estrutural, através de uma abordagem policialesca da questão social, o que representa um controle do Estado sobre a sociedade, e não o controle social sobre o Estado.	Silva e Medeiros (2020)
	Desmonte do controle social em conselhos	A modificação de conselhos, como evidenciado pela extinção de colegiados por decreto, limitando a participação da sociedade civil, gerou preocupações sobre a falta de pluralidade e representatividade nas decisões. Isso é uma evidência do desmonte do controle social, assemelhando-se a um projeto autoritário que limita a participação para que a sociedade civil não influencie as políticas.	Lattas (2023); Silva e Medeiros (2020); Souza (2024).
Meio Ambiente	Política Nacional de Meio Ambiente e seus conselhos (CONAMA, CNRH, Conselho Deliberativo do Fundo Nacional do Meio Ambiente)	A revogação da Política Nacional de Participação Social (PNPS) e os decretos que limitaram ou extinguiram instituições participativas, como o Decreto nº 9.759/2019, impactaram o controle social ambiental. Houve uma limitação da atuação da sociedade civil nesses conselhos, com exclusão de representantes e perda de paridade e pluralidade. Isso resultou em uma relação assimétrica de poder, onde grupos impactados (comunidades tradicionais, indígenas, ONGs, cientistas) perderam o direito de deliberar. Os conselhos visam a cidadania, o autocontrole do poder e da burocracia, e a equidade de negociação e decisão. O desmonte se assemelha a um projeto autoritário, que limita a participação para que a sociedade civil não influencie as políticas.	Souza (2024)

2. Quadro Resumo – Relação entre Controle Social e Políticas Públicas (continuação)

DIMENSÃO	EVIDÊNCIA/EXEMPLO	CONTRIBUIÇÃO PARA O CONTROLE SOCIAL	FONTE (AUTOR e ANO)
Transversal	Audiências Públicas e Consultas Públicas	Ambos os mecanismos visam envolver a comunidade no processo decisório, influenciando a vontade estatal e exigindo justificativas para decisões contrárias às sugestões da sociedade. Representam um avanço democrático ao sinalizar o caminho para a participação social em pautas de interesse coletivo. São instrumentos para que os cidadãos possam expor angústias, dificuldades e sugerir ações interventivas alinhadas ao bem-estar do povo.	Machado e Probst (2024); Melo et al. (2024)
Transversal	Orçamento Participativo	Permite a inclusão direta dos cidadãos na definição das prioridades de gastos públicos, o que significa uma distribuição do poder de decisão do Estado com a sociedade. Permite que os cidadãos influenciem ou decidam sobre a destinação de parte dos recursos públicos.	Machado e Probst (2024)
Transversal	Organizações Não Governamentais (ONGs) e Ouvidorias	ONGs podem exercer o controle social. As ouvidorias são ferramentas essenciais para a integridade administrativa e participação social, funcionando como um canal direto de comunicação para reclamações e soluções de problemas. A ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC), por exemplo, auxilia a Corte na fiscalização e no aprimoramento dos serviços públicos.	Machado e Probst (2024); Rodrigues et al. (2024)
Transversal	Leis e Dispositivos Legais (ex: CF/88, Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei de Acesso à Informação)	A CF/88 consagrou diversos mecanismos de controle social, reconhecendo o papel fundamental dos cidadãos na vigilância e promoção da transparência na gestão pública. A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), de 2000, estabeleceu uma nova cultura popular que garante o exercício da cidadania na aplicação dos recursos públicos, impondo a administradores a responsabilidade pela gestão fiscal e orçamentária e a transparência nos gastos públicos. O direito à informação e a Lei de Acesso à Informação (LAI) são essenciais para o controle social, permitindo a fiscalização e responsabilização legal dos governantes. O controle social é um dispositivo heterogêneo composto por leis, normas e regulamentações.	Machado e Probst (2024); Silva e Medeiros (2020); Carvalho et al. (2022); Oliveira e Lima (2019); Rodrigues et al. (2024).
Transversal	Conselhos de Políticas Públicas (em geral)	São espaços de interlocução política, negociação e deliberação, lugares de disputa por projetos e recursos, e mecanismos de partilha de poder e democratização da vida social. Essencialmente democráticos, são locais de confluência de visões e interesses plurais. Legitimam a participação social na gestão, implementação e implantação de políticas sociais, fortalecendo a democracia e a cidadania. Permitem que a sociedade civil organizada faça parte da gestão das políticas públicas. Ocupam um papel fundamental na promoção da participação cidadã, na formulação de políticas públicas e na garantia da democracia. São obrigatórios e constituem instrumentos fundamentais do controle social.	Andrade (2023); Silva e Medeiros (2020); Melo et al. (2024); Costa e Souza (2020); Carvalho et al. (2022); Silva (2020); Souza et al. (2019); Feu (2022).

Fonte: Elaborado pelos autores pesquisadores.

Os documentos analisados indicam que o controle social enfrenta desafios significativos, como a ausência de uma cultura participativa na sociedade brasileira, a falta de transparência pública, deficiências na educação cívica, o uso de linguagem técnica e complexa em relatórios que dificulta a compreensão dos cidadãos, a persistência de uma cultura política autoritária, clientelista e patrimonialista, e a redução de investimentos públicos em áreas sociais. Decretos governamentais recentes também limitaram ou extinguiram espaços participativos, enfraquecendo a capacidade de fiscalização. A desarticulação e fragmentação dos movimentos sociais também dificultam a participação efetiva do cidadão. Além disso, a "pós-verdade" e o autoritarismo podem afetar a participação popular, utilizando apelos emocionais em detrimento de fatos objetivos (Lattas (2023); Silva; Medeiros (2020); Machado; Probst (2024); Souza (2024); Carvalho et al. (2022); Silva (2020); Oliveira; Lima (2019); Souza et al. (2019); Amaral; Dias (2020); Gonçalves et al. (2021).

Para superar esses desafios, é urgente retomar as políticas sociais como espaços para a criação de um pensamento contra hegemônico. É fundamental a politização dos setores populares e o incentivo à organização de fóruns da sociedade civil. A articulação entre os próprios conselhos setoriais pode fortalecer o controle social e diminuir a fragmentação de interesses. É crucial a capacitação e o treinamento dos conselheiros e da população em geral para a leitura e interpretação de informações. A parceria entre os tribunais de contas e as iniciativas de controle social é vista como uma necessidade premente para a disseminação de conhecimento e apoio à fiscalização. A democracia deliberativa é proposta como um meio para mobilização social e participação cidadã nas decisões públicas (Silva; Medeiros 2020; Machado; Probst (2024); Carvalho et al. (2022); Silva (2020); Gonçalves et al. (2021); Rodrigues et al. (2024).

A relação entre controle social e políticas públicas nos estudos fornecidos é apresentada como intrínseca e multifacetada, abrangendo desde a formulação até a implementação, monitoramento e avaliação das políticas, com o objetivo de promover a democratização, a legitimidade e a eficácia da gestão pública. Nessa perspectiva os desafios e limitações para a efetividade do Controle Social podem ser assim elencados:

1. Baixa Adesão e Falta de Interesse: Apesar dos avanços legais e da importância reconhecida do controle social, há uma cultura de baixa participação da sociedade no acompanhamento e fiscalização dos gastos públicos. Mesmo entre estudantes universitários, que se pressupõem mais informados, a participação infelizmente é baixa.

2. Falta de Educação Cívica: A ausência de ensino sobre direitos e deveres do cidadão e sobre controle social nas fases iniciais da escolaridade é um fator que contribui para o desinteresse e a baixa prática do controle social, destaca-se como um dos fatores determinantes da baixa participação.

3. Transparência Insuficiente e Complexidade da Informação: As informações divulgadas pelos órgãos públicos são frequentemente percebidas como insuficientes e difíceis de entender, com procedimentos obscuros e falta de clareza. A qualidade da informação é crucial para a participação cidadã.

4. Falta de Incentivo Governamental: Há uma percepção de que as ações dos governantes não são suficientes para alavancar a participação cidadã, com falta de incentivo para capacitações e reuniões sobre o uso dos recursos públicos.

5. Assimetria de Informação e Resistência Institucional: Conselhos enfrentam resistência dos Poderes Executivo e Legislativo, além de fragilidades na representação e assimetria no acesso à informação para a tomada de decisão. A baixa formalização de regras em redes de governança também é um desafio.

6. Burocracia e Conhecimento Técnico: O controle social demanda conhecimento técnico específico, e a burocracia excessiva pode ser um obstáculo para a participação.

7. Impacto da Instabilidade Política: Momentos de crise institucional e mudanças de governo, como os observados no Brasil (2015-2021), podem levar à desestruturação de sistemas de políticas públicas e afetar a continuidade da atenção governamental e do financiamento. O fenômeno de "*stop and go*" (descontinuidade de ações e projetos) devido a mudanças de lideranças políticas é uma limitação observada na diplomacia.

8. Limitações da Transparência Governamental: Uma análise exploratória sobre a transparência dos dirigentes públicos estaduais revela que, apesar de algumas informações estarem disponíveis (nome do cargo, remuneração), há ausência de dados cruciais como atribuições claras, data de início no cargo, gênero, raça e principalmente escolaridade ou capacidade técnica. Essa falta de dados estruturados e de fácil acesso prejudica o controle social efetivo e a capacidade de avaliar a capacidade estatal e as desigualdades no funcionalismo público.

Na percepção de Filgueiras (2016) a literatura reconhece, que a mudança institucional decorre da compreensão dos fatores exógenos e endógenos ao quadro de regras formais e informais nas instituições. No entanto, a literatura não dá conta de compreender uma dinâmica mais sistêmica das instituições.

Em síntese, os estudos analisados mostram que o controle social é uma condição necessária para a saúde da democracia e a efetividade das políticas públicas no Brasil, traduzindo-se na participação cidadã, na transparência governamental e na fiscalização dos recursos. Contudo, a sua plena materialização enfrenta obstáculos significativos, como a baixa formalização, a assimetria informacional, a resistência política e a necessidade de maior capacitação e engajamento da sociedade civil, evidenciando um caminho contínuo de aprimoramento para que as políticas públicas sejam verdadeiramente responsivas e equitativas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada demonstrou que, embora o controle social das políticas públicas no Brasil represente um avanço democrático significativo e seja um elemento fundamental da democracia consolidada pela Constituição Federal de 1988, a premissa de sua plena capacidade de ampliar os horizontes dos processos democráticos não foi integralmente confirmada na prática. As leis e o discurso formal sobre o controle social não são suficientes para alterar padrões culturais e práticas de poder arraigadas.

Observou-se que mecanismos como conselhos de políticas públicas, a transparência governamental e a fiscalização dos recursos públicos são, de fato, formas de controle que demonstraram essa capacidade. No entanto, a efetividade do controle social e dos processos democráticos e participativos no Brasil ainda é pontual e se manifesta de forma heterogênea no território. Os resultados alcançados na prática muitas vezes dependem de condicionantes institucionais, estruturais e processuais locais. Grandes desafios

persistem, impedindo que a participação e o controle social conquistem avanços plenos. Estes incluem, a) resistências por parte de governos e políticos, ou seja, houve uma intensificação de políticas neoliberais, a implementação de uma política econômica subserviente ao grande capital, e um desmonte do controle social por meio de decretos que extinguiram ou limitaram canais de participação, como conselhos e colegiados federais.

Tais ações se assemelham a um projeto autoritário que visa limitar a influência da sociedade civil nas políticas públicas. A cultura política autoritária, clientelista e patrimonialista ainda se faz presente, onde o interesse individual de grupos de poder muitas vezes se sobrepõe ao coletivo. b) Limitações dos cidadãos: A ausência de uma cultura participativa na sociedade brasileira, a falta de transparência pública efetiva, deficiências na educação cívica, a linguagem técnica e complexa de documentos e debates, e a fragmentação dos movimentos sociais, somadas à desconfiança nas instituições e o fenômeno da pós-verdade, desmotivam e dificultam a participação ativa e qualificada. O comodismo dos cidadãos em delegar responsabilidades ao líder também contribui para essa inércia.

Diante desse cenário, são urgentes e necessárias sugestões com vistas à redução dos entraves e ao fortalecimento das práticas de controle social: É crucial retomar as políticas sociais como espaços para a criação de um pensamento contra hegemônico, incentivando a politização (temporária ou não) dos setores populares. É fundamental que os cidadãos saiam da inércia e participem ativamente dos processos decisórios, capacitando-se para compreender informações complexas e fiscalizar a aplicação dos recursos públicos. O fortalecimento de instituições de controle e fiscalização, como os tribunais de contas, é premente, inclusive no papel de disseminação de conhecimento e apoio à fiscalização social.

Assim, o estudo resulta em um subsídio relevante para a reflexão por parte da academia e da sociedade sobre as razões da efetiva participação cidadã. Ele busca contribuir para a mudança do *status* da soberania popular, transformando-a de uma retórica minimalista para uma participação prática e substancial no contexto da tomada de decisão e na elaboração de políticas públicas. Esta participação ativa é uma condição *sine qua non* para assegurar o direito constituído em 1988, que previu a participação da população na formulação e controle das ações em todos os níveis. A democracia deliberativa surge como um meio para mobilização social e participação cidadã, buscando superar as limitações da democracia representativa tradicional ao promover discussões livres, críticas e racionais. Por fim, as temáticas exploradas neste trabalho não pretendem esgotar as ideias sobre o controle social. Sugere-se que futuras pesquisas se dediquem a abordagens mais aprofundadas, incluindo estudos quantitativos e comparativos por região, para complementar as lacunas existentes sobre o tema e aprofundar a compreensão das particularidades locais do exercício do controle social no Brasil.

REFERÊNCIAS

[1] ARENDT, Hannah. **Entre o Passado e o Futuro.** Trad. Mauro W. Barbosa de Almeida. 5.ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 2001.

[2] _____. **A Condição Humana**. Trad. Roberto Raposo. 10Ş. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.

[3] ARRETCHE M.; MARQUES, E. (Orgs.). **Políticas públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, p. 65-86, 2007.

[4] AVRITZER, Leonardo. **Democracia e os espaços públicos no Brasil**. São Paulo: Editora Perspectiva, 2002.

[5] BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

[6] BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia**. São Paulo: Paz e Terra, 1986.

[7] BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** de 1988.

[8] BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Teorias do Estado e a Teoria Novo-Desenvolvimentista**. Rio de Janeiro, vol.65, 2022.

[9] _____. **A construção política do Estado**. Revista Lua Nova, São Paulo, 81: 117-146, 2010.

[10] DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Boitempo, 2016.

[11] DAHL, Robert A. **Sobre a democracia**. Tradução de Beatriz Sidou. Brasília: UnB, 2001.

[12] FURTADO, Celso. **Teoria e política do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

[13] GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

[14] GUY, Peters, B. **A política da burocracia**. 5ª edição. 2008.

[15] HABERMAS, J. **Direito e Democracia**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

[16] LOTTA, Gabriela. **Teoria e análises sobre implantação de políticas públicas no Brasil** – DF - Brasília: Enap, 2019. Disponível em:

[17] MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3. Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

[18] RAEDER, Savio. **Ciclo de Políticas: uma abordagem integradora dos modelos para análise de políticas públicas**. Revista Perspectivas em Políticas Públicas. Belo Horizonte. Vol. VII. Nº 13. P. 121-146. 2014.

[19] SILVA, J. M. Cavalcante. **Controle Social das Políticas Públicas no Brasil: Caminho para uma Efetiva Democracia**. Dissertação (mestrado) Pos Graduação em Direito Constitucional UNIFOR Fortaleza, 2010. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br acessado em 18.05.2025.

[20] SECCHI, Leonardo; HOCHMAN, G.; **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

[21] SOUSA, Celina. **Políticas públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias, v. 8, n. 16, p. 20-45, 2006.

[22] VOSGERAU, D.; ROMANOWSKI, J. **Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas.** Revista Diálogo Educacional, v. 14, n. 41, págs. 165-189, jul. 2014. Acessado em 28.05.2025 - Disponível em: http://dx.doi.org/10.7213/dialogo.educ.14.041.DS08

[23] WITTER, G. P.; PASCHOAL, G. A. **Produção Científica na Área Educacional: Realização Acadêmica na Adolescência.** Psicologia em pesquisa, Juiz de Fora, v. 4, n. 2, p. 135-143, 2010. Acessado em 28.05.2005. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-12472010000200006&lng=pt&nrm=iso>.

Capítulo 2

Orçamento Participativo do Estado do Piauí (OPA): a participação cidadã na gestão dos recursos públicos

Ridis Souza dos Santos
Jairo de Carvalho Guimarães

Resumo: O Orçamento Participativo é uma ferramenta de democracia direta através da qual os cidadãos podem decidir sobre a destinação de recursos públicos em investimentos municipais. O presente estudo detalha o funcionamento do OPA através da análise de seus resultados, enfatizando a relevância dos instrumentos de participação social direta na definição da atuação do estado. O objetivo é trazer uma reflexão sobre a importância do Orçamento Participativo como ferramenta essencial para a gestão pública. Trata-se de uma revisão bibliográfica com abordagem qualitativa. A pesquisa fundamenta-se nos Decretos nº 22.069 de 15 de maio de 2023, que dispõe sobre a criação o OPA, nº 22.781 de 23 de fevereiro de 2024, que regulamenta o OPA para o exercício 2024/2025 e nº 23.643 de 10 de março de 2025, que normatiza o Programa de Orçamento Participativo Digital do Estado do Piauí no exercício 2025/2026. Conclui-se que o Orçamento Participativo piauiense representa uma inovação digital e uma ótima iniciativa que proporciona a cidadania através da participação democrática. O programa está em expansão, com planos para ampliar o número de municípios beneficiados, consolidando-se como um referencial de governança participativa.

Palavras-chave: Orçamento Participativo, Participação Cidadã, Controle Social, Políticas Públicas, Piauí.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, a Constituição Cidadã, foi oficialmente estabelecido o Estado Democrático de Direito. Por todo texto constitucional estão contidos os chamados direitos fundamentais, previsões legais que tem por objetivo condições de existência digna para o cidadão, tais como o direito à vida, à educação, à saúde, à segurança, ao trabalho, ao lazer, entre outros. Tem-se uma Constituição Dirigente que estabelece um estado utópico, uma condição a ser alcançada.

A carta magna brasileira consagra a soberania popular através o voto periódico, universal, secreto, direto e igualitário, sem distinção de raça, credo e gênero. O sufrágio universal não é uma condição imposta apenas para delegação, isto é, escolha dos representantes. A Constituição Federal prevê mecanismos de democracia direta como plebiscitos, referendos e leis de iniciativa popular que estão literalmente previstos no texto constitucional. Há também previsões filosóficas, como é o caso dos Orçamentos Participativos, que, embora não estejam expressamente escritos, fazem parte da essência da Constituição brasileira.

O conceito de cidadania não é algo universal. Este conceito evolui com tempo e varia de acordo com a organização de cada sociedade. Apesar de a constituição nacional estimular a participação cidadã, este espírito cívico ainda não incorporou na sociedade brasileira.

Nas democracias ocidentais, nas quais deve-se incluir o Brasil, o conceito de participação cidadã não se limita a eleições periódicas para a escolhas de representantes. Participar vai muito além do ato de eleger governantes ou representantes, não se resume a prática do sufrágio universal. Cidadania é o direito-dever do cidadão em exercer o controle do estado.

De acordo com Saule Júnior (2021), a cidadania vem exigindo a reformulação do conceito de democracia, radicalizando até uma tendência, que vem de longa data. Tendência endereçada à adoção de técnicas diretas de participação democrática, onde se procura somar a técnica necessária da democracia representativa com as vantagens oferecidas pela democracia direta, abrindo-se espaço para o cidadão atuar, direta e indiretamente no território estatal.

Cidadania refere-se ao envolvimento ativo da população em processos políticos e administrativos, seja por meio de consultas públicas, audiências, plebiscitos ou iniciativas como o orçamento participativo. Segundo o referido autor, ela deve ser compreendida quanto à sua dimensão política na efetiva participação e intervenção dos sujeitos na definição das ações e políticas que interfiram em suas vidas, na garantia do exercício dos direitos fundamentais (individuais, sociais, culturais, meio ambiente ecologicamente equilibrado) como condição de respeito à dignidade da pessoa humana.

Nesse sentido, este artigo propõe uma reflexão sobre a importância do Orçamento Participativo como ferramenta essencial para a gestão pública. A relevância do tema se dá pela necessidade de uma administração que demonstre liderança, transparência e gestão responsável das contas públicas.

Além deste capítulo introdutório, a segunda seção detalha os aspectos metodológicos que orientam a pesquisa. O artigo apresenta, na terceira seção de sua estrutura, uma contextualização teórica acerca do controle social. A quarta seção traz uma síntese sobre Orçamento Público, enquanto a quinta seção faz um histórico sobre Orçamento

Participativo e Orçamento Participativo do Estado do Piauí (OPA), este subdividido em três subseções que detalham as edições do programa. Na sexta seção é apresentada a conclusão e, na sétima e última seção, relacionam-se as referências que foram utilizadas como fonte de pesquisa.

2. MÉTODOS

Para atingir os objetivos propostos, este estudo fundamentou-se em uma revisão bibliográfica da literatura mais relevante, a partir de publicações realizadas em livros, artigos, teses e dissertações sobre o tema, além de sites Institucionais que versam sobre a temática. Assim, faz-se necessário compreender, de acordo com Marconi e Lakatos (2017), que uma pesquisa bibliográfica não é uma mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Quanto à abordagem científica, trata-se de um estudo qualitativo, com foco no caráter subjetivo do tema. Para Marconi e Lakatos (2017), a metodologia qualitativa tem como preocupação analisar e interpretar aspectos mais profundos, retratando a complexidade do comportamento humano e fornecendo análise de forma detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, comportamento, etc.

Por fim, cabe reforçar a justificativa desta pesquisa ao permitir a compreensão do orçamento participativo, pois sua análise é fundamental para o entendimento das escolhas dos governos, portanto, sendo um dispositivo que permite a inclusão social e a cidadania, buscando finalidade do bem comum e, por conseguinte, a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

3. CONTROLE SOCIAL

No contexto do regime autoritário, o Estado empregava mecanismos de coerção para restringir a organização e a atuação de entidades de classe, impondo um controle substancial sobre a sociedade. Todavia, é relevante destacar que, previamente à Constituição vigente, a própria organização da sociedade brasileira já havia propiciado conquistas que impulsionaram a luta pela democracia. A Lei da Anistia, o fim do bipartidarismo e a Proposta de Emenda Constitucional nº 5 de 1983, conhecida como Emenda Dante de Oliveira, figuram como exemplos dessas vitórias pré-constitucionais.

A lei da anistia, Lei nº 6.683, de 28 de agosto de 1979, consistiu no “perdão político” para os presos e perseguidos pela ditadura militar brasileira. Em mensagem enviada ao Congresso, o presidente Figueiredo afirmava que a anistia é um ato unilateral de poder, mas pressupõe, para cumprir sua destinação política, haja, na divergência que não se desfaz, antes se reafirma pela liberdade, o desarmamento dos espíritos pela convicção da indispensabilidade da coexistência democrática. A anistia reabre o campo de ação política, enseja o reencontro, reúne e congrega para a construção do futuro.

O bipartidarismo no Brasil foi uma imposição da ditadura militar. Através do Ato Institucional nº 2 (AI-2), todos os partidos políticos foram extintos, permitindo a criação de apenas dois: a governista ARENA e o oposicionista MDB. O AI-2 também ampliou os poderes do presidente, concedendo-lhe a prerrogativa de cassar mandatos e suspender direitos políticos.

Com o fim do bipartidarismo, estabelecido pela Lei nº 6.767 de 20 de dezembro de 1979, a ARENA deu origem ao PDS (1980) e o MDB transformou-se no PMDB (1980). Outros partidos foram fundados nesse período, como o PT (1980) e o PDT, que, embora criado em 17 de junho de 1979 em Lisboa, Portugal, obteve seu registro definitivo no TSE em 1981.

A Proposta de Emenda Constitucional (PEC) nº 5/1983, de autoria do deputado Dante de Oliveira, visava restabelecer as eleições diretas para presidente da República. Apesar de ter sido rejeitada, sua tramitação impulsionou as mobilizações conhecidas como 'Diretas Já', que consistiram na pressão da sociedade civil sobre os parlamentares para a aprovação da emenda.

Bravo e Correia (2012) afirmam que no Brasil, a expressão ‘controle social’ tem sido utilizada como sinônimo de controle da sociedade civil sobre as ações do Estado, especificamente no campo das políticas sociais, desde o período da redemocratização dos anos 80. A utilização da expressão com este sentido foi propiciada pela conjuntura de lutas políticas pela democratização do país frente ao Estado autoritário, implantado a partir da ditadura militar.

A partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, que selou o término do período ditatorial no Brasil, o conceito de controle social adquiriu o sentido de fiscalização exercida pela sociedade civil sobre as ações estatais. Bravo e Correia (2012) ressaltam que durante o período da ditadura existiu um forte controle do Estado autoritário sobre o conjunto da sociedade, porém, no processo de redemocratização do país a expressão controle social passa a ser compreendida como o controle da sociedade sobre o Estado.

Barbosa e Silva (2024) relatam que o controle coletivo dos cidadãos e das cidadãs diante do Estado aparece como uma estratégia de democratização e intermediação entre as entidades estatais e a sociedade civil, mobilizando espaços de representação, negociação e interlocução.

4. ORÇAMENTO PÚBLICO

Orçamento público é a atividade financeira do Estado. Diz respeito a obtenção de receita e bem como o gasto dos recursos públicos previstos pela lei orçamentária. O Orçamento deve atender os programas sociais e a manutenção de todo aparato estatal de modo a atender os direitos sociais.

Para Leite (2016), o aspecto político do orçamento reflete a execução do programa político-partidário ou os anseios do governo que está no poder. É saber, os partidos políticos possuem ideologia, metas, objetivos e planos que os distinguem dos demais. Nesse ponto, o orçamento é o instrumento de manifestação desses ideais e planos, dotado, por isso, de nítida característica política.

Em todas as esferas de poder (municipal, estadual ou federal), compete ao Executivo a proposição das leis orçamentárias: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). O PPA e a LDO estabelecem metas e planos de ação que orientam o planejamento do Estado, seja para o próximo quadriênio ou para as diretrizes do ano subsequente. Essas duas modalidades legislativas servem para nortear a elaboração da LOA, que, por sua vez, fixa as despesas e prevê as receitas para o ano.

Para elaborar a LOA, o Poder Executivo realiza previsões de receita, que são estimativas de arrecadação. Além disso, determina os gastos públicos, que são, em parte, de caráter obrigatório, como folha de pagamentos, repasses constitucionais a outros órgãos e percentuais obrigatórios em áreas como saúde e educação. Há também as subvenções sociais e econômicas, que custeiam instituições públicas ou privadas sem fins lucrativos, com o objetivo de apoiar serviços essenciais de assistência social, cultura, saúde ou educação.

Por fim, existem os gastos de natureza política, que geralmente, levam em consideração o plano de governo do gestor, abrangendo programas, obras, entre outros. Sendo assim, na LOA, os gastos que não têm natureza obrigatória são estabelecidos por decisão política.

5. BREVE HISTÓRICO SOBRE ORÇAMENTO PARTICIPATIVO

O Orçamento Participativo (OP) surge na cidade de Porto Alegre, no final dos anos 80, como um mecanismo inovador no envolvimento da sociedade na destinação dos recursos públicos. Avritzer (2008) afirma que o surgimento do orçamento participativo está relacionado a condições muito particulares da cidade de Porto Alegre, tais como a existência de uma forte tradição de organização da sociedade civil, em particular dos movimentos comunitários ainda nos anos cinquenta do século XX.

O autor relata que Alceu Collares, do Partido Democrático Trabalhista (PDT), ao vencer as eleições para prefeito de Porto Alegre em 1986, procurou os movimentos comunitários da cidade e propôs uma forma de participação no orçamento chamada de "fiscal de bairro". Ao mesmo tempo, a União das Associações de Moradores de Porto Alegre (UAMPA), constituída no final do período autoritário, já havia se posicionado em seu congresso em 1986 a favor de formas de participação no orçamento.

Para Avritzer (2008), através desta dupla interseção entre sociedade civil e sociedade política surge a ideia da participação no orçamento. O Partido dos Trabalhadores (PT), apresenta, então, a ideia de conselhos populares e concorre contra o PDT nas eleições de 1988, vencendo-as. Assim, uma interseção muito particular entre sociedade civil e sociedade política se manifesta em Porto Alegre no final dos anos oitenta.

Partidos de esquerda disputam o poder na cidade propondo formas diferenciadas de participação. Ao mesmo tempo, uma sociedade civil organizada tenta radicalizar estas formas no nível local, já que a UAMPA desde 1986 propunha a participação da população nas regiões. Nos primeiros trinta dias do governo Olívio Dutra, a ideia de um orçamento participativo irá se consolidar mais uma vez, na interseção entre sociedade civil e sociedade política. A vinda de importantes lideranças comunitárias para a prefeitura e sua integração à Coordenação de Relações com a Comunidade (CRC) viabilizam a ideia de um orçamento participativo a partir das regiões.

Conforme a UAMPA (1986), o OP surge através de uma sociedade civil organizada e de uma disputa política entre gestores que, embora compusessem o mesmo espectro ideológico, disputavam o poder político na capital gaúcha. O chamamento da população para espaço decisório de poder como é o orçamento participativo, representa a inclusão dos cidadãos como protagonista da destinação dos recursos públicos, que consequentemente promove justiça social, transparência e prestação de contas.

No orçamento participativo, de acordo com Fedozzi (1998), o poder de decisão passa da alta burocracia e de pessoas influentes para toda a sociedade. Isso reforça a vontade popular para a execução das políticas públicas. Outro benefício do orçamento participativo é a prestação de contas do Estado aos cidadãos, reforçando assim a transparência por meio da publicação de informações orçamentárias. Esses mecanismos geram confiança e melhoram a qualidade da governança nas cidades e assim, contribuem para reduzir a corrupção e o mau gasto dos recursos públicos.

Di Pietro (1993) considera que a participação popular na administração pública é uma característica essencial do Estado de Direito Democrático, porque ela aproxima mais o particular da Administração, diminuindo ainda mais as barreiras entre o Estado e a sociedade.

5.1. ORÇAMENTO PARTICIPATIVO DO ESTADO DO PIAUÍ (OPA)

No estado do Piauí, a primeira experiência de participação da sociedade na escolha das ações a serem executadas pelo poder público aconteceu na cidade de Teresina. O orçamento Popular, assim chamado, teve sua primeira edição no ano de 1997. No âmbito estadual, essa experiencia iniciou-se recentemente, no ano de 2023, com a publicação do Decreto nº 22.069 de 15 de maio de 2023 que estava voltado para as áreas urbanas e rurais de Teresina e Parnaíba.

O Decreto 22.781 de 23 de fevereiro de 2024, que regulamenta o exercício do OPA para o exercício 2024/2025, além de manter as duas maiores cidades do estado do Piauí, Teresina e Parnaíba, acrescenta os municípios de Picos, Piripiri e Floriano como beneficiários do programa. Além disso, para o biênio 2025/2026, foi publicado o Decreto nº 23.643 de 10 de março de 2025, que mantém os cinco maiores municípios do Piauí como beneficiados e não acrescenta novas cidades.

De acordo com Cunha *et al.* (2025), o OPA se lança como fomentadora da participação política dos cidadãos e estimuladora do desenvolvimento de uma cultura cívica. No entanto, uma análise mais minuciosa, deixa claro que o espaço de participação oferecido pelo programa é bastante restrito, não alcançando o que a participação direta realmente significa.

No atual formato, essa participação está mais ligada a associações comunitárias ou outras entidades que podem se candidatar, limitando a participação do cidadão a votar em aplicativos, em um formato "sim ou não", apenas para validar projetos e programas com diretrizes já definidas.

Ademais, um dos critérios estabelecidos pelo OPA, conforme Cunha *et al.* (2025), indica que somente entidades legalizadas possam enviar seus projetos ao orçamento participativo. O cidadão desvinculado desse tipo de organização fica restringido a unicamente votar nos projetos pré-selecionados, uma vez que não há espaços de debate promovidos pelo estado para construção dos projetos a serem apresentados.

Linhares, Brandão e Guimarães (2025) sugerem que a regulamentação do OPA deveria prever a criação de comitês de fiscalização comunitária que fossem compostos por representantes das comunidades e sociedade civil organizada escolhidos democraticamente, aumentando ainda mais a participação, com a missão de monitorar os cronogramas, a qualidade dos serviços e a execução dos projetos aprovados, além da

publicação de relatórios públicos periódicos, realização de audiências públicas e desenvolvimento de uma plataforma digital de monitoramento em tempo real para fortalecer a transparência.

5.1.1. OPA 2023/2024

O primeiro OPA, instituído pelo Decreto 22.069/2023, definia o programa como a realização de consulta direta e participação da população quanto à destinação de parcela do Orçamento do Estado do Piauí voltada a investimentos, nas zonas urbanas e rurais dos municípios de Teresina e Parnaíba.

O Programa foi criado com o objetivo de garantir à sociedade civil a participação direta na elaboração de Projetos de Lei que tratam do Orçamento do Estado, visando atender as prioridades de interesse local eleitas em consulta direta à população. O OPA 2023/2024 iniciou com consultas a população por todo ano de 2023, com execução no orçamento de 2024. A ideia central do programa é propiciar a participação direta da sociedade civil na gestão estadual.

Para atingir a finalidade do OPA, o Decreto do poder executivo determinava que as Secretarias, os demais órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual envolvidos deverão colaborar para a realização de toda a sistemática do Programa.

Os princípios do OPA que estão elencados no artigo 2º do ato constitutivo são: transparência das políticas públicas, empoderamento da sociedade, incentivo à cultura de corresponsabilidade entre poderes e população e fortalecimento da elaboração participativa na legislação orçamentaria, PPA, LDO e LOA.

A Secretaria de Planejamento do Estado do Piauí (SEPLAN) ficou como responsável pela previsão dos recursos disponíveis, estabelecendo os valores destinados para a execução do Programa e o seu detalhamento nos Projetos de Lei que tratam de orçamento público.

O valor alocado para OPA 2023/2024 teve sua distribuição, entre Teresina e Parnaíba, rateado de acordo com a população dos municípios. A proposição de obras ou serviços ficou restrita a entidades de bairro e comunitárias na circunscrição dos municípios beneficiados. Para participar do processo de indicação de obras e serviços, foi necessário que tivessem registro de entidade civil válido, fossem sem fins lucrativos, podendo ser de âmbito municipal ou estadual, desde que tivessem foro no município de atuação do OPA.

O cadastramento das propostas foi realizado em plataforma digital, com descritivo da área que seria beneficiada pela proposta e qual ação seria realizada. A coordenação do programa dispõe de uma série de ações e serviços catalogados cabendo a entidade proponente indicar dentre estes o que deseja que se concretize em sua área de atuação.

A coordenação do OPA analisa a viabilidade de cada proposta verificando por exemplo a titularidade da área escolhida. Essa etapa visa garantir que a proposta é exequível. Após essa verificação, a proposta está apta para constar na lista de votação. As obras e serviços indicados pelas entidades passaram pelo crivo popular, realizado em ambiente virtual. Todo cidadão maior de 16 anos pôde participar da votação das propostas. A competência para fiscalizar e acompanhar a execução das obras é do poder executivo estadual.

Em maio de 2023, a SEPLAN publicou o edital nº 01/2023 que tinha por objetivo a regulamentação da participação social no OPA. Nele, ficaram estabelecidos os meios digitais nos quais se daria a participação sócia, App Colab, Whatsapp e Web Site Colab e como se organizariam as etapas. Foram elas: cadastro de entidades de bairro e comunitárias, representativas da sociedade civil das zonas urbanas e rurais dos municípios de Teresina e de Parnaíba, por meio do App Colab; escolha das áreas temáticas e ações, e encaminhamento de proposta de obras/serviços pelas entidades cadastradas; análise de viabilidade das propostas pelo Estado; voto popular por meio de App Colab, Whatsapp e Web Site Colab; devolutiva para a população das prioridades eleitas pelo Voto; adequação e implantação das prioridades definidas nas propostas de Instrumentos Orçamentários.

O referido edital estabeleceu ainda as datas para o cadastramento das entidades e os documentos exigidos para habilitação: CNPJ válido, Estatuto da entidade ou documento de constituição, comprovando área de atuação, Comprovante de endereço da sede da entidade ou da residência do representante legal, Ata de eleição e posse da atual diretoria da entidade, devidamente registrada em cartório e Documento de identificação com foto e CPF do responsável legal da entidade.

O sítio eletrônico do programa, "https://opa.seplan.pi.gov.br/", disponibiliza a relação de propostas aprovadas na cidade de Teresina e Parnaíba, onde é possível verificar o quantitativo de votos recebidos por cada proposta e o valor estimado de cada uma delas. Em outra aba do sitio eletrônico, "Observatório OPA", é possível verificar o andamento de cada proposta aprovada, filtrando as propostas por unidade executora, cidade e edição. As propostas aprovadas são recebem seis níveis de classificação: Aprovado, Atividade Preparatória, Licitação, Contratada, Execução e Concluída.

5.1.2. OPA 2024/2025

O OPA 2024/2025 manteve a mesma estrutura organizacional do programa no ano anterior. A novidade foi a inclusão dos municípios Picos, Piripiri e Floriano como beneficiários. A coordenação do Programa disponibilizou, através do seu sítio eletrônico, uma planilha intitulada áreas temáticas e ações, com as devidas descrições.

Este instrumento facilitou as entidades na elaboração das propostas. Nela constam as áreas de Cultura, Esporte e Lazer, Mobilidade Urbana e Urbanizações, Produtividade e Agricultura e Segurança e Justiça. No sitio eletrônico do programa consta a relação de obras e ações eleitas em cada um dos municípios beneficiário. As propostas eleitas em 2024 estão sendo executadas em 2025.

5.1.3. OPA 2025/2026

O Decreto Nº 23.643 de 10 de março de 2025 normatiza o Programa de Orçamento Participativo Digital do Estado do Piauí no exercício de 2025/2026 e trouxe uma mudança na nomenclatura, sendo acrescentada a palavra digital. O programa, desde a primeira edição, 2023/2024, utiliza meios tecnológicos tanto para cadastramento, quanto para votação das propostas. Logo, este ajuste contribui para sua melhor definição.

O OPA 2025/2026 mantém os mesmo critérios e organização dos anos anteriores. Não houve a ampliação de áreas abrangidas pelo programa, permanecendo como municípios beneficiários: Teresina, Parnaíba, Picos, Piripiri e Floriano.

De acordo com Edital desta edição do OPA, a fase de cadastramento de propostas encerrou no dia 11 de abril de 2025, estando no momento na fase de validação das propostas. Nesta etapa, é realizado o estudo de viabilidade das sugestões enviadas pelos representantes das instituições sociais. Ao todo, 564 entidades se inscrevem e juntas apresentaram 1.311 propostas.

6. CONCLUSÃO

O OPA disponibiliza um panorama geral de todas as edições, 23/24, 24/25 e 25/26, em seu sítio eletrônico no qual consta que 733 entidades se cadastraram no OPA e 3.137 propostas foram lançadas. Destas, 1.196 foram levadas a voto popular. 216.052 pessoas votaram, com 204.939 votos válidos registrados, resultando em 236 propostas eleitas.

Sem dúvida o Programa representa uma experiência inovadora, servindo como propulsor da participação cidadã. O programa é uma ferramenta que fortalece a democracia proporcionando o empoderamento do cidadão, que define de maneira direta obras e serviços que estarão no orçamento público estadual.

Essa iniciativa tem sua importância elevada dada as circunstâncias políticas do estado do Piauí que, historicamente, conta com uma estrutura política que sufoca o surgimento de novas lideranças. Onde muitas mudanças de representação são meras trocas geracionais, onde o poder político passa de pai para filho ou de marido para mulher.

Neste cenário, o OPA surge como uma experiência emancipadora capaz de dar protagonismo a sociedade civil organizada. Entretanto, por visar promover o coletivismo ao limitar a capacidade postulatória a entidades civis organizadas, o programa deixa de fora parte significativa da sociedade, pois parte expressiva dos cidadãos, optam por não integrar a associações, sindicatos, partidos políticos, entre outros.

Em matéria divulgada no sitio eletrônico do IBGE, com dados referentes a 2023, apenas 8,4% das pessoas ocupadas no país eram associadas a sindicatos. Devido a essa distância que muitos cidadãos mantêm do terceiro setor, seria interessante que parte dos recursos disponibilizados para o OPA pudessem ser destinados para proposições de pessoas físicas.

A exigência de associações legalmente constituídas para propor obras e serviços deixa de fora grupos não formalizados até mesmo entre as entidades formalmente constituídas, existe a dificuldade em se manterem regular. Por não disporem de mecanismos arrecadatórios, essas instituições sobrevivem de doações de seus dirigentes, que nem sempre contam com orientações sobre as obrigações que uma pessoa jurídica tem.

Diferente das pessoas físicas, que em caso de isenção não precisam declarar o imposto de renda, as pessoas jurídicas, mesmo sem movimentação financeira, estão forçadas a apresentar suas obrigações junto a Receita Federal, podendo ser declarada inapta conforme estabelece o artigo 81º da Lei 9.430/1996.

Devido à ausência de financiamento e a falta de orientação, é comum encontrar entidades sociais que estejam com pendências cartoriais ou junto à receita federal. A inclusão de

grupos sociais informalmente constituídos no programa iria contemplar parte significativa sociedade.

Ademais, é fundamental reconhecer as limitações inerentes à abordagem adotada neste estudo. Por se tratar de uma revisão bibliográfica qualitativa, a pesquisa se restringe ao que já foi produzido e documentado sobre o OPA. Isso significa que não houve a coleta de dados primários, como entrevistas com gestores ou participantes, nem a observação direta de processos participativos. A natureza da metodologia escolhida não permite uma análise quantitativa do impacto em indicadores socioeconômicos ou de eficiência da gestão, o que poderia enriquecer a compreensão de seus resultados e desafios.

O Programa de Orçamento Participativo Digital do Estado do Piauí registra crescimento no número de propostas aprovadas e recursos disponíveis. A primeira edição contou com 88 propostas eleitas com R$ 55 milhões investidos. A segunda edição do programa, 2024-2025, foram 148 propostas e R$ 69 milhões. A edição 2025-2026 tivemos 128 propostas aprovadas com estimativa de R$ 87 milhões investidos. O número de entidades cadastradas cresce a cada versão do programa. O papel do OPA na fundação ou reativação de associações sociais seria uma abordagem interessante para um artigo no futuro.

REFERÊNCIAS

[1] AVRITZER, L. Instituições Participativas e Desenho Institucional: algumas considerações sobre a variação da participação no Brasil democrático. **Opinião Pública**, Campinas, v. 14, n. 1, p. 43–64, 2008.

[2] BARBOSA, L. C.; SILVA, D. R. Trabalhadoras/es da Saúde e o Controle Social: dinâmicas do segmento em conselhos municipais**. Interfaces Científicas - Humanas e Sociais**, v. 12, n. 2, 577–591, 2024.

[3] BRASIL. Ato Institucional nº 2, de 27 de Outubro de 1965. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ait/ait-02-65.htm>.

[4] BRASIL. Lei nº 6.683, de 28 de agosto de 1979. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6683.htm>.

[5] BRASIL. Lei nº 6.767, de 20 de dezembro de 1979. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/l6767.htm>.

[6] BRASIL. Proposta de Emenda à Constituição n° 5, de 1983. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/18035>.

[7] BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03 /constituição /constituição.htm>.

[8] BRAVO, M. I. S.; CORREIA, M. V. C. Desafios do controle social na atualidade. **Serviço Social & Sociedade,** São Paulo, n. 109, p. 126-150, jan./mar., 2012.

[9] CUNHA, D. P. et al. "O povo no orçamento": limites e possibilidades da participação cidadã no programa de orçamento participativo do Estado do Piauí. **Revista Controle Social e Desenvolvimento Territorial**, Rio de Janeiro, v. 11 n. 15, p. 6 - 24, abr., 2025.

[10] DI PIETRO, M.S. Z. Participação Popular na Administração Pública. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 191, jan./mar., 1993.

[11] FEDOZZI, L. **Orçamento Participativo:** reflexões sobre a experiência de Porto Alegre. Porto Alegre: Tomo, 1998.

[12] LINHARES, J. M. S.; BRANDÃO, A. F. A.; GUIMARÃES, J. C. OPA Piauí: participação e controle social a partir de uma análise comparativa no município de teresina nos anos de 2023 e 2024. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 21, n. 61, p. 424–451, 2025.

[13] MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

[14] PIAUÍ. Decreto nº 22.069, de 15 de maio de 2023. Dispõe sobre a criação do Programa de Orçamento Participativo do Estado do Piauí - OPA, com a realização de consulta direta e participação da população quanto à destinação de parcela do Orçamento do Estado do Piauí voltada a investimentos, nas zonas urbanas e rurais dos municípios de Teresina e Parnaíba. Disponível em: <https://opa.seplan.pi.gov.br/editais/23-24/Decreto-no-22.069-15-de-maio-de-2023.pdf>.

[15] PIAUÍ. Decreto nº 22.781, de 23 de fevereiro de 2024. Regulamenta o Programa de Orçamento Participativo do Estado do Piauí – OPA no exercício 2024/2025, com a realização de consulta direta e a participação da população quanto à destinação de parcela do Orçamento do Estado do Piauí voltada a investimentos, nas zonas urbanas e rurais dos municípios de Teresina, Parnaíba, Picos, Piripiri e Floriano. Disponível em: <https://opa.seplan.pi.gov.br/editais/24-25/Decreto-no-22.781-23-de-fevereiro-de-2024.pdf>.

[16] PIAUÍ. Decreto nº 23.643, de 10 de março de 2025. Regulamenta o Programa de Orçamento Participativo Digital do Estado do Piauí (OPA) para o exercício de 2025/2026. Disponível em: <https://www.diario.pi.gov.br/doe/files/diarios/anexo/9721299c-d9f0-460e-93d4-f72ec8b6da78/DOEPI_46_2025.pdf>.

[17] SAULE JÚNIOR, N. A Participação dos Cidadãos no Controle da Administração Pública. **Revista Brasileira de Direito Urbanístico**, Belo Horizonte, v. 7, n. 12, p. 291–323, 2021.

[18] UAMPA. **A Participação Popular na Administração Municipal**. Porto Alegre: UAMPA, 1986.

Capítulo 3

Estabilidade do servidor público: a importância para a gestão de recursos humanos na administração pública

Paulo José Ferraz de Arruda Júnior

Resumo: Este estudo explora a estabilidade do servidor público e sua importância na gestão de recursos humanos na administração pública. A pesquisa analisa a importância da estabilidade dos servidores, abordando os motivos para sua existência e para impessoalidade na prestação dos serviços públicos. Utilizando revisão bibliográfica os resultados indicam que a estabilidade pode melhorar a eficiência e continuidade dos serviços públicos, além de aumentar a motivação e o engajamento dos funcionários. Conclui-se que a estabilidade é crucial para a gestão de recursos humanos, assim como para a excelência da prestação dos serviços públicos pelo Estado e garantir a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Palavras-chave: estabilidade, servidor público, gestão de recursos humanos, desempenho.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como intuito abordar a importância da estabilidade para o funcionário público, tendo como objetivo analisar quais garantias a estabilidade pode fornecer ao servidor e os impactos gerados por ela em relação a cargos públicos. Ao longo da história do Brasil, a garantia da estabilidade para os servidores públicos passou por diversas transições, refletindo não apenas os aspectos legais e constitucionais, mas também questões políticas, sociais e administrativas. A estabilidade para o servidor é um tema de grande importância principalmente no contexto atual ao qual está em constante mudança, como por exemplo a proposta da Reforma Administrativa que engloba diversas pautas e entre elas a estabilidade também tem sido discutida.

A estabilidade não é apenas uma garantia para o servidor público contra despedidas arbitrarias, mas também para a sociedade , que se sente protegida contra a utilização dos servidores públicos para fins políticos, eleitoreiros, e pessoais do administrador público. Podemos destacar que o servidor estará assegurado em seu cargo desde que cumpra suas funções de modo correto, além de lhe mostrar que quaisquer interferências por terceiros não irão afetá-lo desde que seu desejo permaneça à disposição do interesse público. Notoriamente que a importância da estabilidade não se restringe somente a isso, mas é válido ressaltar que também está atrelada ao fato do servidor poder exercer a sua função com impessoalidade e não precisar ceder a pressões políticas.

Portanto, é possível compreender que o assunto abordado neste artigo não se trata apenas dos direitos oferecidos aos servidores públicos, mas também como são geridas e administradas de acordo com cada tipo de contrato e sua a relevância na gestão pública. Neste sentido a proposta que será apresentada tem como finalidade explorar e investigar a evolução e a importância da estabilidade, a fim de compreender a sua significância e os desafios que envolvem a sua manutenção.

A estabilidade foi criada com o intuito de garantir ao servidor a realização do seu serviço sem a preocupação de perder seu emprego, e de sofrer interferências de terceiros ou sofrer quaisquer ameaças e perseguições por desavenças políticas ou pessoais dentro da gestão pública.

A estabilidade no cargo público tem sido historicamente vista como um mecanismo para garantir a imparcialidade, a impessoalidade, a eficiência e a continuidade dos serviços prestados à população, diante disso, foram utilizados artigos acadêmicos e livros de autores que abordam várias questões relacionadas ao tema.

1.1. O QUE É A ESTABILIDADE?

A estabilidade para o servidor público é um tema que toca profundamente na estrutura da nossa administração e na vida dos profissionais envolvidos. Garantida pela Constituição Federal de 1988 no Brasil, a estabilidade é uma espécie de proteção para que os servidores possam desempenhar suas funções com imparcialidade e segurança, sem temer possíveis demissões em função de mudanças políticas ou de gestão. Com a estabilidade, espera-se que o profissional possa se planejar a longo prazo tanto a sua carreira quanto sua vida pessoal, contribuindo para seu bem estar e para a melhoria constante de sua capacidade técnica e experiência. No entanto, essa condição não significa que o servidor está isento de punição caso não cumpair com suas

responsabilidades.

De acordo com o autor Maurício Antônio Riberio Lopes:

> Estabilidade é a garantia de permanência no serviço público assegurada, após três anos (no sistema anterior, o prazo era apenas de dois anos) de exercício, ao servidor nomeado por concurso, que somente pode perder o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado, mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa e, após a reforma administrativa de 1998, mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma da lei complementar que vier disciplinar a matéria, assegurada também a ampla defesa, segundo o nosso regime jurídico estabelecido pela EC19/98 (Mauricio Antônio Ribeiro Lopes, 1998, p. 150).

A estabilidade traz consigo uma série de responsabilidades, ao contrário do que muitos pensam, mesmo quando o servidor possui estabilidade ele não está isento de demissão, muito pelo contrário, o servidor pode ser demitido, e eventualmente responder por algum crime contra a Administração Pública. (Fabricio Motta, 2019).

Ainda neste diapasão o servidor pode , em casos mais graves, ser demitido a bem do serviço público , ou seja, pode ficar impossibilitado de ingressar novamente no serviço público. O processo de demissão para o servidor público ocorre somente por justa causa, sendo precedido pelo PAD (Processo Administrativo Disciplinar). O Processo Administrativo Disciplina acontece em três etapas: instauração, inquérito e julgamento. A possível demissão do servidor não é instantânea, para ser válida é necessário que existam fundamentos das acusações, que devem ser provadas, a fim de preservar a integridade, justiça e transparência nas relações de trabalho no setor público. (Sergio Merola, 2019).

Portanto, ressalta-se que a estabilidade não se restringe apenas a um benefício ao qual o servidor público tem direito, ela também desempenha um papel crucial na gestão pública que visa proteger o servidor público contra possíveis interferências políticas, garantindo que o servidor consiga exercer suas funções de acordo com a legislação vigente, de maneira íntegra, imparcial, assim como de promover a continuidade e qualidade dos serviços prestados para a população.

1.2. ORIGEM DA ESTABILIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO

É necessário examinar a progressão do conceito de servidor público, as diferentes designações que ele recebeu ao longo dos anos, sua base legal, a origem da estabilidade no cargo e sua evolução até o momento anterior à reforma administrativa, representada pela emenda constitucional 19/98.(Ana Luísa Celino Coutinho, 2003).

- Período de 1824 – 1891

A primeira Constituição Brasileira, de 25 de março de 1824, previa a possibilidade de qualquer cidadão ser admitido em cargos públicos. No entanto, essa Constituição estabelecia como critérios para ingresso no serviço público tinha requisitos subjetivos como "talentos e virtudes individuais". A saída do servidor público não era regulamentada por critérios ou requisitos pré-definidos. A estabilidade não era um

conceito presente, e o servidor ficava à mercê daqueles que detinham o poder. (Ana Luísa Celino Coutinho, 2003).

- Período de 1891 – 1934

Constituição de 1891, além de não definir com precisão o conceito de funcionário público, também não assegurou a estabilidade no emprego para esses profissionais. No entanto, o texto constitucional estabelece certos limites ao poder da administração pública de demitir seus funcionários. O Supremo Tribunal Federal decidiu em um caso civil em 30 de janeiro de 1913 que a demissão de um funcionário público só é válida se seguir a lei específica para o caso. Se o governo demitir um funcionário sem motivo e sem seguir essa lei, a demissão é inválida, e o funcionário tem direito a todas as vantagens do cargo. Outro fator que limitava a administração pública em demitir seus funcionários era a vitaliciedade. Esse privilégio, conferido por lei, beneficiava apenas uma minoria dos servidores. (Ana Luísa Celino Coutinho, 2003).

- Período de 1934 – 1937

Segundo Brandão Cavalcanti no texto constitucional de 1934, encontram-se definidos os direitos e deveres , as garantias dos cargos, os direitos relacionados à aposentadoria, assim como as restrições gerais impostas a todos os funcionários publicos. (Cavalcanti, Brandão, 1954).

Entre esses direitos, destaca-se o direito à estabilidade, ainda que a Constituição de 1934 não tenha mencionado explicitamente o termo "estável". Conforme o artigo 169 da referida Constituição, após dois anos de nomeação por concurso de provas, ou após dez anos de serviço, os funcionários públicos só poderiam ser destituídos por sentença judicial ou mediante processo administrativo que garantisse plena defesa. O parágrafo único deste artigo também assegura a proteção aos funcionários com menos de 10 anos de serviço contra demissões arbitrárias, estipulando que eles só podem ser removidos de seus cargos por justa causa ou por razões de interesse público. (Ana Luísa Celino Coutinho, 2003).

Segundo Fernando Fael de Almeida (2020), a estabilidade encontra suas raízes históricas em teorias formuladas ainda no século passado. No Brasil, sua previsão legal expressa adveio com a Constituição de 1934, conforme verifica-se abaixo no artigo 169 da Constituição Federal de 16 de julho de 1934, que está escrita desta forma:

> Art.169. - Os funcionários públicos, depois de dois anos, quando nomeados em virtude de concurso de provas, e, em geral, depois de dez anos de efetivo exercício, só poderão ser destituídos em virtude de sentença judiciária ou mediante processo administrativo, regulado por lei, e, no qual lhes será assegurada plena defesa.
>
> Parágrafo Único. Os funcionários que contarem menos de dez anos de serviço efetivo não poderão ser destituídos dos seus cargos, senão por justa causa ou motivo de interesse público.

De acordo com o artigo 41 da Constituição Federal de 1988 passa a vigorar com a seguinte redação:

> "Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso

público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

§ 2º Invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga, se estável, reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço.

§ 3º Extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade, com remuneração proporcional ao tempo de serviço, até seu adequado aproveitamento em outro cargo.

§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade."

O instituto da estabilidade surgiu nos Estados Unidos da América para evitar a prática antidemocrática e predatória na Administração Pública, em decorrência da constante alternância no Poder Público de partidos políticos tradicionais (Democrata e Republicano), segundo escólio de Diniz (1998, apud Coutinho, 1999).

Com base nesse entendimento, podemos concluir que essas entidades, ao assumirem os cargos de comando da máquina estatal, demitiam os servidores considerados contrários ou desnecessários à política vigente, substituindo-os por simpatizantes em quem confiavam. Esse procedimento causava uma interrupção significativa nos serviços públicos, afetando tanto a quantidade quanto a qualidade. Na verdade, quem mais sofria era a sociedade como um todo, e não apenas os servidores dispensados. Por isso, o instituto da estabilidade foi idealizado com o objetivo de proteger a população na prestação das atividades essenciais do Estado, sendo por essa razão elevado ao status de direito constitucional. (João Rodrigues Guimarães Filho, 2004).

No Brasil, segundo magistério de Coutinho (1999), a estabilidade do servidor público teve início em 1915 com a Lei n°. 2924. Foi agasalhada em sede constitucional em 1934 e, desde então, tem sido mantida nas diversas Constituições posteriores (1937, 1946, 1967 até a atual).

Vale salientar que existem dois regimes principais que regulamentam os servidores públicos, que são os servidores celetistas e estatutários. Os celetistas como o próprio nome já incita são os funcionários que seguem as leis da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) ou seja neste caso estes servidores são considerados empregados públicos, portanto eles podem trabalhar tanto em empresa privada quanto em empresa pública . Já os servidores estatutários são regidos por estatutos específicos o que pode mudar de acordo com o cargo ou a instituição que ele fará parte, seja ela municipal, estadual ou federal. (Carlos Lisboa, 2023).

De acordo com Maria Sylvia Zanella Di Pietro:

> São servidores públicos, em sentido amplo, as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos. Compreendem:
>
> 1. os servidores estatutários, sujeitos ao regime estatutário e ocupantes de cargos públicos;
>
> 2. os empregados públicos, contratados sob o regime da legislação trabalhista e ocupantes de emprego público;
>
> 3. os servidores temporários, contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público (art. 37, IX, da Constituição); eles exercem função, sem estarem vinculados a cargo ou emprego público (Di Pietro, 2022, p. 715).

No ano de 2020, foi apresentada a proposta de emenda constitucional conhecida como PEC n°32/2020 pelo Ministério da Economia. Tal emenda tem como intuito promover uma reforma referente ao regime de trabalho dos servidores públicos, tendo como uma de suas medidas o término da estabilidade. Nota-se que com essa premissa, se tais alterações forem concedidas podem dar espaço a um cenário de possíveis corrupções e nepotismo na área pública, já que a estabilidade garante ao servidor tomar decisões sem precisar se preocupar com pressões internas desde colegas de trabalho a supervisores diretos. Atualmente a PEC n°32/2020 no que diz respeito sobre a estabilidade dos servidores públicos que já estão em atuação e os recém contratados ainda não foi aprovada totalmente, muito se discute ainda sobre as premissas que esta emenda pode causar na gestão pública, como a valorização do servidor e a qualidade do serviço público. (Ministério da Economia, 2020).

Segundo Ana Luísa Celino Coutinho sobre as alterações previstas na reforma administrativa:

> Dentre as modificações que afetaram diretamente o servidor público, temos: uma definição de um teto de remuneração para os servidores públicos (sentido amplo); a flexibilização do conceito da estabilidade do servidor público, através da qual passou a ser admitida a possibilidade de demissão por insuficiência de desempenho e por excesso de despesas com pessoal (toda vez que a despesa total com o pessoal em cada período de apuração ultrapassar 50% da receita da União, 60% da receita dos Estados e Municípios – Lei Complementar 101/00); o fim do Regime Jurídico Único; a criação da figura do emprego público e permissão de contratação de CLT; a exigência de previa autorização na lei de diretrizes orçamentárias para a concessão de qualquer vantagem ou aumento de remuneração de servidores publico; o fim da exigência constitucional de isonomia entre os três poderes, e a proibição de incorporações de vantagens provisórias na remuneração definitiva (Coutinho, 2003, p. 42).

Sendo assim, percebe-se que com a reforma administrativa o servidor público pode voltar aos tempos em que a estabilidade não era garantida como hoje, se vendo em um

contexto de insegurança perante a ameaça de perder sua estabilidade no emprego, impactando na sua trajetória profissional. Tais mudanças também podem gerar outras questões como: precarização do trabalho, redução do número de servidores enfraquecendo o serviço público e aumentando a demanda, desmotivação e insatisfação perante as novas condições de trabalho e possível diminuição da qualidade dos serviços prestados a população, ocasionando a perca da confiança tanto dos servidores quanto da sociedade na eficiência da gestão pública.

1.3. QUEM TEM DIREITO A ESTABILIDADE?

Para que a estabilidade seja adquirida, é necessário ser aprovado em concurso público, ser nomeado e tomar posse em cargo efetivo, e durante um período de três anos, o servidor passa por avaliações periódicas, o chamado estágio probatório, onde seu desempenho e aptidão são analisados.

De acordo com Meirelles (2014, p. 519):

> Estágio probatório de três anos, terceira condição para a estabilidade, é o período de exercício do servidor durante o qual é observado e apurada pela Administração a conveniência ou não de sua permanência no serviço público, mediante a verificação dos requisitos estabelecidos em lei para a aquisição da estabilidade (idoneidade moral aptidão, disciplina, assiduidade, dedicação ao serviço, eficiência etc.).

É necessário que se tenha desempenho satisfatório nas avaliações, sendo assim, logo após ser aprovado no estágio probatório, o servidor finalmente alcança a estabilidade. A estabilidade não se trata de um privilégio mas sim de um beneficio adquirido gradativamente conforme o desempenho do servidor. Por outro lado, é crucial destacar que transformar o serviço público em um cabide de empregos e permitir uma expansão irresponsável do número de servidores dependentes dos cofres públicos não é benéfico para a democracia. É fundamental manter critérios rigorosos e um alto padrão na seleção dos servidores que ocuparão cargos públicos, especialmente dando destaque aos métodos modernos de aperfeiçoamento funcional e capacitação de desempenho (Guimarães, 2004).

Segundo Ana Luísa Celino Coutinho (2003), entretanto, sendo reprovado no estágio probatório, se o servidor já for estável no serviço publico, será reconduzido ao cargo anteriormente ocupado ou aproveitado em outro. Caso o servidor não seja estável, será exonerado.

Conforme Carvalho Filho (1999), a exoneração, neste caso, não se configura como penalidade e, sim, como medida de salvaguarda da correta execução das atividades administrativas. Entretanto, se for o caso de exoneração, esta não pode ocorrer à margem da lei, tanto é que existe posicionamento sumulado do STF (Supremo Tribunal Federal) neste sentido.

De acordo com Carvalho Filho (1999), a Súmula 21 do STF exige-se processo administrativo para exonerar o servidor. A súmula 21 do STF assim está escrita:

- Súmula 21 do STF – Funcionário em estagio probatório não pode ser exonerado nem demitido sem inquérito ou sem as formalidades legais de apuração de sua

capacidade.

Importante ressaltar que a Súmula 20 do STF ainda determina que, nestas situações o servidor público tem direito a ampla defesa.

- Súmula 20 do STF – É necessário processo administrativo com ampla defesa, para demissão de funcionário admitido por concurso.

Portanto, para os ingressantes no serviço público que almejam conquistar a tão sonhada estabilidade é importante lembrar que esta aquisição é concedida aos servidores que demonstram engajamento, boa conduta, responsabilidade e capacidade necessária para executar suas funções, a fim de garantir a continuidade e eficiência dos serviços prestados a sociedade. Logo é fundamental que o servidor se mantenha sempre atuante e busque seu aperfeiçoamento profissional para aprimorar seus métodos de trabalho almejando sua segurança no emprego e podendo se desenvolver e entregar uma performance melhor sem temer mudanças internas ou de terceiros e também poder desfrutar de um benefício alcançado que reflete seu esforço e dedicação em servir a sociedade com excelência.

1.4. QUAL A IMPORTÂNCIA DA ESTABILIDADE?

A estabilidade do servidor público visa assegurar a continuidade e a eficiência do serviço público, protegendo os servidores de interferências políticas e pressões externas que possam comprometer sua imparcialidade e capacidade de desempenhar suas funções adequadamente. Ao garantir essa estabilidade, o servidor público pode agir de acordo com os princípios éticos e legais, sem receio de represálias ou mudanças inesperadas em seu emprego devido a mudanças políticas ou pressões externas. Isso contribui para a manutenção da qualidade e da confiabilidade dos serviços prestados pelo governo.

Segundo Pereira Junior (1999, p. 254):

> A estabilidade é uma garantia fundamental para o bom desempenho do servidor público, para a independência do servidor, que deve agir só em função da lei, praticando os atos administrativos que lhe couberem sem o receio de, com esse ou aquele despacho, contrariar o chefe imediato e, assim, ser incluído nessas listas de exoneração por excesso de quadros.

Por mais que a estabilidade tenha sido criada com um propósito positivo, a opinião da população é dividida, se a estabilidade atrapalha ou ajuda a administração pública. Muitas pessoas acreditam que a estabilidade do servidor público pode gerar algumas consequências indesejadas, como acomodação e falta de incentivo para o aumento da produtividade. Neste contexto, é comum que o servidor público seja sacrificado sob a justificativa de conter gastos e aprimorar a qualidade do serviço público. Porém, um serviço público eficaz e independente é essencial para um Estado ativo. A limitação da estabilidade é evidente, destacando-se outros interesses que priorizam lucro e liquidez, negligenciando a responsabilidade social. A modificação da estabilidade é mais uma forma de alinhar a máquina administrativa estatal aos interesses do mercado, em detrimento do bem público. Se o serviço público fosse verdadeiramente autônomo e comprometido com o interesse público, não estaria sujeito aos caprichos e metas do capital globalizado.(João Rodrigues Guimarães Filho, 2004).

Portanto, é possível perceber que a estabilidade se faz importante não somente para o servidor público mas também para continuidade do serviço público prestado a sociedade, que visa com a estabilidade incentivar a qualificação e aprimoramento profissional do funcionário, demonstrando que com a segurança no emprego garantida podem se desempenhar melhor e desenvolver suas habilidades a longo prazo para melhoria do seu serviço, ocasionando em uma gestão publica mais eficiente em relação ao uso dos seus recursos públicos.

2. O IMPACTO DA ESTABILIDADE NO DESEMPENHO DOS SERVIDORES

Neste capítulo, abordaremos de uma forma mais detalhada a estabilidade na gestão pública, explorando seus desafios, além de seu impacto na gestão de pessoas no setor público. Ao final do capítulo, o intuito é apresentar um balanço crítico entre os desafios e benefícios da estabilidade, proporcionando uma visão mais ampla sobre o assunto e que auxilie na compreensão de suas implicações práticas na administração pública.

Em relação ao desempenho dos servidores em função da estabilidade é importante saber em primeiro momento a definição da palavra desempenho. Segundo Dutra (2009), desempenho pode ser conceituado como "o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio". Dentro deste contexto sabe-se que um funcionário engajado precisa ser motivado a fim de entregar seus melhores resultados, a estabilidade é vista por muitos como um fator de estagnação, pois a segurança no emprego estabelece um ambiente no qual o servidor não precisa temer uma demissão inesperada e por este motivo seu desempenho ao longo do tempo teria uma baixa devido a "acomodação" que o funcionário cria em seu cargo. Independentemente de se tratar de uma empresa privada ou pública as instituições buscam profissionais comprometidos e para isso elas precisam ter mecanismos que aflorem isso nos colaboradores, como por exemplo: o reconhecimento profissional e a valorização do funcionário.

Entende-se que a demissão pode ser um fator que "impulsiona" o funcionário a melhorar seu desempenho por medo do desligamento, porém esta não é a forma correta de se motivar um funcionário, a motivação se inicia a partir do momento que o trabalhador se sente valorizado, acolhido e necessário em seu ambiente de trabalho. Quando o assunto se trata de engajamento no setor público, nota-se que esta abordagem torna-se mais técnica, afinal para iniciar este processo na gestão pública é importante que se construa um objetivo comum para a equipe, para que todos estejam alinhados a entregar um bom resultado final. Isto é claro, só é possível quando o gestor permite que o servidor tenha espaço para expressar suas ideias para contribuir na execução das tarefas, fazendo com que ele se sinta reconhecido. Além disso, é importante considerar os diferentes perfis de servidores e como a estabilidade pode afetar cada um deles, servidores motivados e comprometidos não veem a estabilidade como um escape para o comodismo ou estagnação, mas sim como uma oportunidade de se dedicarem ainda mais em seu trabalho, pois eles tem a segurança do emprego, o que implica em não serem perseguidos ou persuadidos a tomarem decisões por conta de terceiros. Já os servidores descompromissados podem se aproveitar do fator estabilidade e acabar se acomodando e não buscar formas de melhorias em seu desempenho, porém tem a consciência que

tais atos podem leválos a perca da estabilidade e uma futura demissão por não cumprirem suas demandas.

Outro ponto a ser observado no quesito produtividade em relação a estabilidade é se a segurança no emprego proporcionada pela estabilidade realmente pode influenciar negativamente a produtividade dos servidores, fazendo com que eles se tornem menos eficientes e motivados ou em contrapartida se a estabilidade pode ser na verdade um estímulo para que os servidores se sintam seguros para buscarem melhores soluções diante dos desafios dentro do serviço público. A estabilidade está ligada à natureza da ação pública, independentemente da especificidade ou importância da atividade. Portanto, o Estado deveria assegurar as condições necessárias para oferecer um serviço de excelência. Também é fundamental atentarse as diferentes visões e opiniões sobre a estabilidade no serviço público, como por exemplo: os servidores, gestores, órgãos públicos e a população, a reflexão destas diversas opiniões podem contribuir para a compreensão do impacto que a estabilidade pode causar em algumas situações no desempenho dos servidores.

Portanto, a estabilidade em relação ao desempenho dos servidores precisa ser analisada de forma criteriosa levando em consideração os diferentes perfis de funcionários e como ela é interpretada por cada tipo de perfil, afinal a finalidade da estabilidade é assegurar um ambiente em que os servidores possam exercer suas funções de modo imparcial e eficiente buscando a qualidade dos serviços prestados a população, incentivando o engajamento no ambiente de trabalho e o aprimoramento a longo prazo na carreira destes profissionais.

2.1. A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO E SUAS IMPLICAÇÕES

A gestão de pessoas na administração pública visa não apenas a eficiência operacional, mas também a entrega de serviços de qualidade à população e o bemestar dos servidores. Diferente do setor privado, que visa o lucro e a competitividade de mercado, o setor público precisa atender as expectativas da sociedade muitas vezes com recursos limitados, o que se torna um desafio único devido à complexidade das estruturas organizacionais, regulamentações governamentais e pressões políticas, isso pode afetar o desenvolvimento dos servidores, além de influenciar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados.

Segundo Menon e Delcídio (2020, p. 16):

> Independente do tipo de organização, a área de Gestão de Pessoas tem alguns pontos comuns: ajudar a organização a atingir metas, objetivos e resultados; proporcionar competitividade; garantir pessoas competentes; oferecer autocontrole e satisfação às pessoas; possibilitar éticas e comportamentos socialmente responsáveis.

Abaixo alguns desafios que a gestão pública enfrenta.

- Automatização de processos

Dentro do sistema público muitos processos ainda não são automatizados, o que faz com que os servidores dediquem seu tempo a tarefas monótonas e burocráticas. Considera-se que a transformação digital irá modernizar o setor público e fará com quem os servidores foquem em tarefas estratégicas que facilitarão a otimização do tempo, assim

aumentando a produtividade. Porém, além de automatizar, é necessário assegurar a capacitação dos servidores por meio de treinamentos que instruam na utilização dessas novas ferramentas.

- Desempenho e meritocracia

Acredita-se que implantar sistemas de avaliação justos, evitando subjetividade, nepotismos ou influências políticas, é um desafio. Dessa forma, entende-se que o sistema de meritocracia no serviço público pode propor promoções e reconhecimentos sendo baseados no mérito e desempenho, incentivando habilidades e competências dos servidores. Compreende-se que superar tais obstáculos é crucial para a melhoria da gestão pública

- Desenvolvimento profissional

Entende-se que as limitações orçamentárias e logísticas podem dificultar a implementação de programas eficazes de treinamento no serviço público. No entanto, é possível superar esses desafios por meio de parcerias com instituições acadêmicas e organizações privadas, uso de tecnologias de aprendizado online de baixo ou nenhum custo e priorização de iniciativas de capacitação que ofereçam o máximo de benefícios com os recursos disponíveis.

Relacionando a estabilidade à gestão de pessoas no setor público, acreditase que a estabilidade pode proporcionar aos servidores públicos a segurança necessária para se comprometerem com suas funções e se dedicarem ao serviço público a longo prazo. Ainda, que os servidores estáveis se sintam seguros o suficiente para investir em seu próprio desenvolvimento profissional e aprimoramento de habilidades.

Para que isso ocorra, precisa estar alinhado à sistemas eficazes de avaliação de desempenho, feedback construtivo e desenvolvimento profissional contínuo. Tudo isso pode resultar em uma força de trabalho mais capacitada e motivada, capaz de enfrentar os desafios complexos que a administração pública enfrenta.

REFERÊNCIAS

[1] CARDOSO, IARA. Desafios e soluções para a gestão de recursos humanos no setor público. Disponível em: https://www.tse.jus.br/institucional/escola- judiciariaeleitoral/publicacoes/revistas-da-eje/artigos/revista-eletronica-ano-ii-no- 5/desafios-esolucoes-para-a-gestao-de-recursos-humanos-no-setor-publico. Acesso em 16 de maio de 2024.

[2] CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA. Como engajar servidores públicos?. Disponível em: https://clp.org.br/como-engajar-servidores-publicos-gpsp/. Acesso em: 15 de maio de 2024.

[3] COUTINHO, Ana Luísa Celino. Servidor Público, Reforma Administrativa, Estabilidade, Empregado Público, Direito Adquirido. Curitiba: Editora Jurúa,2003. Acesso em: 21 de abril de 2024.

[4] DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. Rio de Janeiro: Forense, 2022. Acesso em: 20 de abril de 2024.

[5] EQUIPE COMPARE SEGUROS, A estabilidade do servidor público civil segundo a CLT. Disponível em: https:compareplanodesaude.com.br/empresarial/cltbeneficios/estabilidade-servidor- publico-civil-clt/. Acesso em 18 de abril de 2024.

[6] EQUIPE MAIS RETORNO. O que é o funcionalismo público?. Disponível em: https://maisretorno.com/portal/termos/f/funcionalismo-publico/amp#amp_tf=De%20%251%24s&aoh=17158159134160&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com. Acesso em: 15 de maio de 2024.

[7] GUIMARÃES, Filho. A estabilidade do servidor público concorre para a manutenção do interesse publico na eficiência da administração publica. Livro de Domínio Público. Brasília, 2004. Acesso em: 29 de maio de 2024.

[8] FOLHA DIRIGIDA POR CONCURSOS. Por que a estabilidade é importante para o serviço público?. Disponível em: https://folha.qconcursos.com/n/por-que-aestabilidade- e-importante-no-servico-publico. Acesso em: 16 de maio de 2024.

[9] FONSECA, RICARDO. Gestão de pessoas no setor público: tendências e estratégias. Disponível em: https://cr2.co/gestao-de-pessoas-no-setor-publico/. Acesso em: 16 de maio de 2024.

[10] GOULART, Thelma. A ESTABILIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO. Disponível em: https://anpprev.org.br/anp/conteudo/artigo/a-estabilidade-do-servidor-publico/10804. Acesso em: 18 de abril de 2024.

[11] Governo apresenta PEC da Nova Administração Pública. (2020, September 3). Ministério da Economia. Disponível em: https://www.gov.br/economia/ptbr/assuntos/noticias/2020/setembro/governo-apresenta- pec-da-nova-administracaopublica-1. Acesso em: 28 de Maio.

[12] Lisboa, Carlos. Quais são as diferenças entre Celetista ou Estatutário?. Disponível em: https://meutudo.com.br/blog/celetista-ou-estatutario/. Acesso em: 30 de maio de 2024.

[13] LOPES, Maurício. Comentários à Reforma Administrativa. São Paulo: RT, 1998. Acesso em 22 de abril de 2024.

[14] MEIRELLES, Hely. Direito Administrativo Brasileiro. 44. Ed. Ver., atual. E ampl. São Paulo: Malheiros, 2014.

[15] MENON, Isabela de Oliveira Carvalho e DELCIDIO, Carlos. Gestão de pessoas na administração pública. Editora: Senac, São Paulo, 2020. Acesso em: 29 de maio de 2024.

[16] MEROLA, Sergio. Entenda quais as causas que podem gerar a demissão do servidor público federal. Disponível em: https://www.jusbrasil.com.br/artigos/entenda-quais- ascausas-que-podem-gerar-a-demissao-do-servidor-publico-federal/663565276. Acesso em: 29 de maio.

[17] Motta, F. Estabilidade de servidor na administração pública não é privilégio. Consultor Jurídico. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2019-out-31/interesse- publicoestabilidade-servidores-publicos-nao-privilegio/. Acesso em: 28 de maio de 2024.

[18] PEREIRA JUNIOR, Jessé Torres. Da Reforma Administrativa Constitucional. Rio de Janeiro: Renovar, 1999. Acesso em: 22 de abril de 2024.

[19] REDAÇÃO O ANTAGONISTA. Demissão do funcionário público é permitido?. Disponível em: https://oantagonista.com.br/brasil/demissao-de-funcionario-publico- epossivel/. Acesso em: 15 de maio de 2024.

[20] SITE EMPREGO E RENDA. Como funciona a estabilidade do servidor público. Disponível em: https:guianomelimpo.com.br/emprego_renda/como-funciona- aestabilidade-do-servidor-publico/. Acesso em: 18 de abril de 2024.

[21] TIME SERASA. Como funciona a estabilidade do servidor público. Disponível em: https://www.serasa.com.br/score/blog/estabilidade-servidor-publico/. Acesso em: 18 de abril de 2024.

[22] TORRES, Maíra Tavares. Estabilidade no serviço público – um fator de interferência na qualidade do serviço prestado ao cidadão. Graduado em Administração. Universidade Estácio de Sá- UNESA – Campus Macaé – Rio de Janeiro, 2010. Acesso em: 01 de junho de 2024.

[23] VALERIANO, Carlos; MARTINS, Camila; GOULART, Géssica; DOMINGOS, Felipe. Estabilidade e interesse público: os impactos da reforma administrativa no Serviço Público Brasileiro. Disponível em: https://investidura.com.br/artigos/direitoadministrativo/estabilidade-e-interesse-publico- os-impactos-da-reforma administrativa-no-servico-publico-brasileiro/. Acesso em: 20 de abril de 2024.

Capítulo 4

A eficiência da abordagem People Analytics aplicada à gestão estratégica de talentos

Rebeka Vitória Hoffmann Fidelis
Tiago Delvechio Rosseto
Sanete Irani de Andrade

Resumo: Em um cenário corporativo cada vez mais competitivo, as organizações buscam estratégias eficazes para otimizar a gestão de pessoas. O *People Analytics* se destaca como uma abordagem inovadora baseada na análise de dados, que contribui para decisões mais assertivas na gestão do capital humano. Este estudo teve como objetivo analisar a eficiência do *People Analytics* aplicado à gestão estratégica de talentos em uma empresa de grande porte. A metodologia envolveu levantamento bibliográfico e estudo de caso, permitindo compreender os impactos dessa prática no ambiente corporativo. Os resultados indicaram benefícios significativos, como melhoria na retenção de talentos, aumento da produtividade, redução do turnover e aprimoramento da experiência do colaborador. Além disso, foram identificadas boas práticas e desafios enfrentados na implementação da estratégia. A pesquisa reforça o potencial do *People Analytics* como ferramenta de apoio à tomada de decisão estratégica na área de Recursos Humanos.

Palavras-chave: gestão empresarial, gestão de pessoas, estratégia competitiva.

1. INTRODUÇÃO

O comportamento e os hábitos sociais da população de uma forma geral vêm sofrendo alterações nos últimos anos com o crescimento do consumo de novas tecnologias digitais. A busca por informação e relação com os conteúdos também mudou e, por isso, a informação começa a adquirir um novo valor para as pessoas, isto é, as novas tecnologias permitiram a criação de meios de comunicação mais interativos, liberando os indivíduos das limitações de espaço e tempo, tornando a comunicação mais flexível. Com apenas um clique, qualquer indivíduo pode acessar uma informação específica e manter contato com pessoas que estão distantes (Vermelho, 2014).

Um estudo da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) apontou que 55% da riqueza produzida no mundo em 1999 foi gerada pelo conhecimento e não pelos fatores clássicos de produção como terra, capital, energia e matéria-prima. A automação foi fator essencial para a criação da sociedade do conhecimento, mas não são só as máquinas e ferramentas de software que estão mudando com o desenvolvimento tecnológico, tudo isso, se refletiu nas formas de gerenciamento dessas informações também. Ao longo do tempo a geração de riqueza foi sendo transformada e isso implica, atualmente em novas metodologias para gerenciar as empresas e as organizações (Feijó, 2012).

O microprocessador da Intel foi criado no início da década de 1970 promovendo o aumento da capacidade de processamento de informações a um preço mais acessível, mas somente a partir dos anos 80 é que os impactos dessa revolução começaram a ser sentidos.

Logo, surgiram organizações como a Microsoft, Oracle, SAP que contribuíram para a popularização do acesso à tecnologia. Atualmente, já se veem programas que integram os dados de toda a empresa; todos os processos são inter-relacionados e gerenciados em uma mesma plataforma (Magaldi, 2018).

A People Analytics (PA) tem sido frequentemente utilizada nos meios executivos e de gestão de recursos humanos, é um novo termo para o ato de cruzar dados de fontes diversas, e tem sido aplicado para sustentar decisões estratégicas sobre pessoas, ou seja, é uma análise de dados aplicada à gestão de pessoas. O PA promete ajudar as organizações a entenderem o comportamento e as motivações dos seus funcionários seja individualmente, ou, em suas interações nos grupos de trabalho, formando uma base de dados com seus atributos, comportamentos e produtividade disponíveis em tempo real para os gestores. Isso implica o uso de sistemas de informação, ferramentas de visualização e análises de probabilidade (previsão) fundamentadas no perfil do empregado e na análise de performance.

A associação da PA com a gestão de pessoas dá ênfase na otimização do recrutamento, retenção, acesso, promoção, remuneração, rotatividade e outros aspectos de gestão do capital humano.

Neste contexto, surge a seguinte questão: em quais situações as metodologias de análise de dados em RH, em especial o People Analytics, têm sido utilizadas pelos gestores e qual tem sido suas avaliações? Para responder a essa questão, este estudo teve como objetivo geral analisar a eficiência da abordagem People Analytics (PA) aplicada aos processos de gestão de talentos em uma empresa que a adota em suas práticas organizacionais.

O presente estudo justifica-se visto que as organizações cada vez mais estão dependentes de ferramentas e metodologias inovadoras ofertadas pela Tecnologia da Informação e o profissional de RH depende cada vez mais das tecnologias (Chiavenato, 2014) para tomar decisões de forma rápida e precisa.

A Pesquisa do tema People Analytics e os conceitos relacionados a ele se justificam pelo espaço, cada vez maior, que este vem ganhando nas organizações; além da importância de a pesquisadora atualizar-se nas novas metodologias existentes para o tratamento dos dados na área de Gestão de Recursos Humanos.

Ademais, lidar com as tecnologias é requisito fundamental para qualquer profissional, inclusive para as interações sociais e principalmente para as pessoas que querem acompanhar a evolução da indústria 4.0.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a primeira parte apresenta a fundamentação teórica onde são tratadas algumas considerações sucintas sobre a evolução da área de Recursos Humanos e as Tecnologias de Informação e Comunicação em que tratam a abordagem do People Analytcs. Na sequência, são descritos os procedimentos metodológicos adotados, seguidos pela apresentação e análise dos resultados. Por fim, são expostas as considerações finais, bem como as referências que subsidiaram a elaboração deste trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. BREVE APRESENTAÇÃO DA EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A área de Gestão de Pessoas é um dos pilares fundamentais das organizações, atuando não apenas na administração de processos relacionados aos colaboradores, mas também impactando diretamente o desempenho e o sucesso empresarial. Ao longo dos anos, essa área for ressignificada, evoluindo conforme as mudanças no mercado de trabalho e nas dinâmicas sociais e orientada por novas tecnologias. O que antes era um setor predominantemente burocrático, responsável por tarefas como folha de pagamento e controle de ponto, tem assumido ao longo do tempo um papel estratégico, voltado para o desenvolvimento humano e a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e mais produtivos. Essa evolução pode ser compreendida em três grandes períodos, conforme destacado por Chiavenato (2014), Marras (2010) e Ribeiro (2006): (1) a era da industrialização clássica, (2) a era da industrialização neoclássica e (3) a era da informação. Cada uma dessas fases representa não só os avanços tecnológicos e econômicos de seu tempo, mas também a mudança na forma como as organizações passaram a perceber a importância dos trabalhadores, como apresentadas a seguir:

2.2. A ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA: O TRABALHADOR COMO ENGRENAGEM

No início do séc. XX, com a consolidação da Revolução Industrial, a busca por eficiência produtiva levou as empresas a adotarem modelos de gestão inspirados na administração científica de Frederick Taylor. O objetivo era claro: padronizar tarefas, maximizar a produtividade e eliminar desperdícios fossem eles de matéria prima ou de mão de obra (tempos e movimentos).

As relações de trabalho eram marcadas por uma hierarquia rígida e um controle intenso.

Os trabalhadores eram tratados como peças substituíveis de uma grande máquina, ou melhor dizendo, um adendo da máquina, cujo valor era medido apenas pela capacidade de seguir ordens e executar processos predeterminados pelo chefe. O bem-estar dos funcionários não era uma preocupação, e a possibilidade de contribuições criativas ou inovadoras era completamente ignorada (Marras, 2010).

O Departamento de Relações Industriais surgiu então como uma área responsável por questões burocráticas, como contratações e demissões, mas sua atuação era bastante limitada. Marras (2006), destaca que os funcionários eram vistos como recursos, e os custos minimizados; a participação deles no processo produtivo era considerada meramente funcional, sem espaço para valorização individual. Esse modelo, que se mostrou eficiente em ambientes estáveis e previsíveis, não permitia adaptação ou inovação. A motivação dos trabalhadores era sustentada pelo medo de punições, e a satisfação deles não figurava entre as prioridades organizacionais.

Pode-se afirmar que era um sistema centrado no controle absoluto: sendo o trabalhador visto como uma máquina, sua voz e sua individualidade era suprimida em nome da produtividade. (Ribeiro, 2006).

2.3. A ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA: A BUSCA POR MAIORES EFICIÊNCIA E PRODUÇÃO

O fim da Segunda Guerra Mundial e a ascensão do capitalismo global, ocorridos entre as décadas de 1950 e 1990, registram um momento dinâmico para as empresas que começaram a enfrentar um cenário mais competitivo. A estabilidade do período industrial clássico deu lugar a um ambiente de maiores mudanças com certa constância e a inovação passou a ser um fator essencial para o sucesso (Chiavenato, 2014).

Os modelos tradicionais de gestão passaram a ser revistos com e novas abordagens foram adotadas. A área de Recursos Humanos ganhou mais visibilidade dentro das empresas, deixando de ser apenas um departamento burocrático; um novo olhar para as pessoas fez com que esse departamento assumisse papel mais estratégico. Com o propósito de aumentar a produtividade por meio da valorização do trabalhador foram oferecidas melhores condições de trabalho e oportunidades de desenvolvimento. (Lacombe; Bendassolli, 2004).

Nesse período são trazidas à luz as primeiras teorias sobre motivação no trabalho, como a Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Essas abordagens ajudaram a demonstrar que os funcionários não eram apenas máquinas de produção, mas sim indivíduos com necessidades e aspirações que, quando atendidos, poderiam contribuir significativamente para os resultados da empresa.

Neste contexto, as empresas começam a investir em treinamentos, benefícios e planos de carreira, e novas maneiras de manter o pessoal engajado com vistas à produtividade. Esse período foi marcado pela transição do conceito de "mão de obra" para "recursos humanos", reconhecendo que os colaboradores eram um ativo importante para o sucesso organizacional. (Chiavenato, 2014).

Mesmo com todas essas mudanças, é certo que algumas empresas ainda mantêm estruturas hierárquicas e processos centralizados devido à cultura organizacional

baseada no comando e controle, sem a participação dos funcionários nas decisões estratégicas, ou com participação bastante limitada.

2.4. A ERA DA INFORMAÇÃO: O CAPITAL HUMANO COMO O DIFERENCIAL COMPETITIVO

A partir da década de 1990, o avanço acelerado da tecnologia e da globalização trouxeram uma nova realidade para o mundo corporativo. A informação passada a ser um dos ativos mais valiosos das empresas, e a capacidade de adaptação tornou-se essencial para a sobrevivência no mercado. (Lacombe; Bendassolli, 2004).

É neste cenário que a área de gestão de pessoas é revista reinventada novamente. O modelo tradicional, baseado em regras e controle rígido, já não era suficiente para lidar com os desafios do novo ambiente de negócios. As empresas passaram a adotar estruturas mais flexíveis, valorizando a inovação, a criatividade e o trabalho em equipe. A área ganha espaço por conta da sua importância estratégica nas organizações.

O conceito de "Recursos Humanos" deu lugar ao de "Gestão de Pessoas", enfatizando que os colaboradores não são apenas recursos a serem gerenciados, mas sim parceiros estratégicos que se concentram para o crescimento da organização. As empresas bem-sucedidas passaram a investir fortemente no desenvolvimento de seus funcionários, reconhecendo que o conhecimento e as habilidades individuais são diferenciais competitivos fundamentais (Chiavenato, 2014) e responsáveis pelo sucesso delas.

Outro fator importante que merece destaque são as novas tecnologias que impactaram em mudanças significativas na forma como o trabalho é realizado. Ferramentas digitais permitiram maior autonomia e flexibilidade no trabalho remoto com a utilização de metodologias ágeis. As ferramentas de comunicação proporcionam desde então, maior agilidade, rapidez e eficiência em equipes distribuídas geograficamente e trabalhos de forma integrada.

Com uma variedade de informações mais acessíveis, os clientes também passaram a ter um papel mais ativo nesse novo cenário. Neste sentido, tornaram-se mais exigentes e seletivos, forçando as empresas a produzirem produtos e serviços com qualidade. A voz do cliente passou a ser prioridade, e as organizações entenderam que essa prioridade deverias ser atendida pelos funcionários, peças-chave para garantir um atendimento diferenciado e inovador (Nascimento; Carvalho, 2006).

A era da informação trouxe um novo paradigma para a gestão de pessoas: o foco não está só na produtividade, mas no engajamento, na satisfação e no desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Investimentos em cultura organizacional, bem-estar e aprendizado contínuo, favorecem um ambiente onde os funcionários possam contribuir de maneira significativa.

As mudanças nas relações humanas no trabalho estão cada vez mais colaborativas e menos hierarquizadas e têm demonstrado melhorias no ambiente de trabalho (Silva, 2009). O mundo corporativo está cada vez mais digital, a intuição perdeu espaço para a tomada de decisões assertivas e seguras, e as pessoas continuam sendo importantes elos para o processo produtivo, pois são elas que detém o conhecimento. O uso de sistemas de gerenciamento de Recursos Humanos é a evolução do modelo tradicional de gestão; os

gestores não são simples executores nesse processo, mas estrategistas inseridos nos processos de desenvolvimento de novas competências.

2.5. AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO CONTROLE: O PEOPLE ANALYTICS

Cada vez mais, as pessoas estão conectadas à internet em qualquer lugar do mundo e a qualquer hora. Isso permite que as organizações integrem capital humano além de seus limites físicos. Os profissionais da área de Gestão de Pessoas precisam administrar recursos humanos por meios eletrônicos, o que proporciona às empresas não apenas a redução de custos administrativos, mas também maior rapidez na obtenção de informações e maior confiabilidade na tomada de decisões. Os indicadores de desempenho fazem parte da rotina de todas as áreas e tem sido uma constante também para medir a produtividade das pessoas. Os indicadores de desempenhos "são os meios pelos quais os objetivos são avaliados e, que para serem significativos, devem ser mensuráveis, pertinentes e importantes" (Oakland, 1994).

Na era da informação um acúmulo de dados estão disponíveis para as organizações e são extremamente valiosos para serem utilizados em prol da eficiência e competitividade. A área de Gestão de Pessoas necessita cada vez mais de mecanismos para trabalhar com a coleta, análise e gerenciamento de dados. O Big Data (o termo da área de TI - Tecnologia da Informação - que trata sobre grandes conjuntos de dados que precisam ser processados e armazenados) quando utilizado na gestão de pessoas é tratado de People Analytics (PA), que pode ser resumido em um processo de levantamento e análise de um grande volume de dados dos trabalhadores de uma organização, cuja finalidade é subsidiar o processo decisório relacionado à gestão de pessoas (Waber, 2013).

Dito de outra forma, no cenário empresarial contemporâneo, a gestão de pessoas tem assumido um papel cada vez mais estratégico. Com o avanço da tecnologia e a disponibilidade de grandes volumes de dados, surgiu o People Analytics, uma abordagem que transforma informações em insights valiosos para a tomada de decisões. Este método permite que as organizações compreendam melhor seus colaboradores, identificando padrões e tendências que impactam o desempenho e a satisfação no trabalho.

Neste sentido, o People Analytics é uma aplicação de técnicas analíticas e estatísticas a dados relacionados aos colaboradores, com o objetivo de melhorar a gestão de pessoas e os resultados organizacionais. Em vez de depender apenas de intuição ou experiências passadas, as empresas passam a utilizar dados concretos para embasar suas decisões. Isso inclui informações como turnover, desempenho individual, feedbacks, tempo de permanência na empresa e indicadores de clima organizacional. (Peres, 2018).

Com o uso do PA pode-se, por exemplo, elaborar análise de rotatividade (turnover): ao coletar e analisar dados sobre os motivos que levam os colaboradores a deixarem a empresa, é possível identificar padrões, como a falta de oportunidades de crescimento ou insatisfação com a liderança. Com base nesses insights, a empresa pode implementar medidas corretivas, tais como programas de desenvolvimento de carreira ou treinamentos para lideranças, reduzindo assim a rotatividade e aumentando a retenção de talentos.

O PA pode também identificar as características que tornam um líder eficaz para determinados grupos. Ao analisar dados de desempenho e feedbacks, é possível determinar quais habilidades e comportamentos estão associados a equipes. Essas informações podem ser usadas para selecionar e treinar futuros líderes, alinhando suas competências às necessidades da organização. (Silva; Pinto; Oliveira, 2009).

Verifica-se, então, que a implementação do PA nos processos da área de gestão de pessoas, diversos benefícios para serem alcançados, como os apresentados a seguir:

a) Tomada de decisões embasada em dados: reduz a dependência de suposições e intuições, permitindo decisões mais precisas e estratégicas;

b) Melhoria no engajamento e satisfação dos colaboradores: identifica fatores que impactam o bem-estar no trabalho, possibilitando a criação de um ambiente mais positivo e produtivo.

c) Retenção de talentos: ajuda a entender e resolver as causas da rotatividade, mantendo os colaboradores mais qualificados na organização.

d) Otimização de processos: permite a identificação de gargalos e ineficiências, contribuindo para a melhoria contínua dos processos de gestão de pessoas.

No cenário empresarial contemporâneo, como visto acima na evolução da área de recursos humanos, a área que lida com pessoas tem assumido um papel cada vez mais estratégico e com o avanço da tecnologia e a disponibilidade de grandes volumes de dados, a PA evidencia uma abordagem que transforma informações em insights valiosos para a tomada de decisões. Este método permite que as organizações compreendam melhor seus colaboradores, identificando padrões e tendências que impactam o desempenho e a satisfação no trabalho.

Além de ser uma ferramenta para análise de dados, o PA também está diretamente ligado ao conceito de planejamento da força de trabalho, como uma estratégia que permite que as organizações se preparem para as demandas futuras, garantindo que tenham as competências certas, no momento e no lugar certos. Dessa forma, a integração entre PA e planejamento da forma de trabalho permite: (a) antecipar necessidades futuras de talentos e evitar escassez de profissionais em áreas críticas; (b) definir estratégias de capacitação para desenvolver competências; (c) adaptação rápida às mudanças necessárias. Desta forma, as organizações deixam de agir de maneira reativa e passam a se antecipar às transformações do ambiente corporativo e social. (Irigaray; Stocker, 2024).

A adoção do People Analytics também tem seus desafios. No setor público, por exemplo, há as questões como privacidade de dados, burocracia e restrições orçamentárias que podem dificultar sua implementação. Já no setor privado, as empresas precisam lidar com a rápida evolução das tecnologias, a necessidade de qualificação dos gestores e a mudança cultural para uma tomada de decisão baseada em dados. Para superar esses desafios, é fundamental que as organizações invistam em capacitação, governança de dados e desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a inovação e o aprendizado contínuo. (Irigaray; Stocker, 2024).

Em resumo, o PA é uma forma de relacionar e analisar os múltiplos dados, decodificá-los e gerar informações relevantes para a organização. Na era do Big Data, a PA fornece um modelo para o uso da análise de dados, para planejar e maximizar dados gerados a partir

dos talentos (Isson; Harriott, 2016). Os funcionários da área de RH podem trabalhar com uma avalanche de dados e não mais com informações simples sugeridas apenas por uma pessoa, em virtude de sua experiência (Marr, 2018).

Ulrich e Dulebohn (2015) complementam que a PA é uma forma de auxiliar na "codificação e na criação de valor, por ser uma análise mais preditiva do que descritiva, mostrando como e quais atitudes do funcionário dentro da organização podem afetar as atitudes do cliente" e na confiança do investidor, como exemplos.

Em suma, o PA promete facilitar a realização de objetivos de negócio por meio de muito dados cruzados e que auxiliará nas análises de tendências, criação de modelos preditivos para previsão e otimização de processos para melhoria de melhores resultados (Marr, 2018).

Tudo leva a crer que o uso do PA representa uma mudança de paradigma na gestão de pessoas: as decisões que antes eram baseadas apenas na experiência dos gestores, agora elas podem ser fundamentadas em evidências concretas, tornando o processo mais eficiente e estratégico; as empresas e instituições que adotarem essa abordagem terão uma força de trabalho mais engajada, produtiva e preparada para os desafios do futuro. Além do mais, uma integração de PA com uma liderança bem estruturada e um planejamento estratégico de força de trabalho possibilitará às organizações que se destaquem em um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Fonseca (2002), a metodologia diz respeito aos caminhos a serem percorridos para a realização de uma pesquisa ou estudo. Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica constitui o primeiro passo para atender ao objeto proposto. Viana (2001, p. 304) destaca que "para proporcionar o avanço em um campo do conhecimento é preciso primeiro conhecer o que já foi realizado por outros pesquisadores".

Considerando os objetivos delineados, esta pesquisa classifica-se: (a) quanto aos fins, como exploratória; e (b) quanto aos meios de investigação, bibliográfica.

A pesquisa exploratória é, segundo Vergara (2000), realizada em áreas nas quais há pouco conhecimento acumulado sobre o tema; sua natureza de sondagem não comporta hipóteses prévias, embora estas possam emergir durante o desenvolvimento ou ao final do estudo. Andrade (2003, p. 124) complementa que "a pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo o trabalho científico" e que, geralmente, proporciona maior familiaridade com determinado assunto, constituindo, em muitos casos, "um trabalho preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa".

Quanto à técnica utilizada, a pesquisa bibliográfica, conforme Vergara (2000, p. 48), consiste em "um estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral". Andrade (2003, p. 126) acrescenta que "a pesquisa bibliográfica tanto pode ser um trabalho independente como constituir-se no passo inicial de outra pesquisa".

No presente estudo, a pesquisa bibliográfica foi conduzida por meio da consulta a plataformas de periódicos acadêmicos vinculados a instituições públicas estaduais e federais, que disponibilizam revistas científicas indexadas na área de gestão, com ênfase

em Gestão de Pessoas e Recursos Humanos. As palavras-chave utilizadas para a busca foram: Business Analytics, HR Analytics, Big Data e Inteligência Analítica.

Para complementar o estudo empírico, buscou-se na cidade de Americana empresas que utilizam a PA na gestão estratégica de pessoas e que aceitassem relatar suas experiências para que a partir delas, fosse possível atender ao objetivo proposto neste estudo. Uma empresa, representada pelo seu diretor de RH aceitou o convite. Para tanto, foi elaborado um conjunto de questões estruturado e agendada a entrevista previamente. As questões efetuadas ao entrevistado versaram sobre quatro categorias: I – Compreensão e Adoção do People Analytics; II – Benefícios Estratégicos e Impacto Organizacional; III – Barreiras e Condicionantes para a Implementação; e IV – Avaliação de Resultados e Retorno sobre o Investimento; e V - Perspectivas Futuras e Recomendação. A partir destas categorias, foram elaboradas 13 questões agrupadas nestes blocos temáticos.

As respostas obtidas foram tratadas com base na técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011).

Sobre a empresa participante, verificou-se que sua criação ocorreu em meados da década de 1980, e tornou-se uma das principais indústrias químicas do país, com atuação voltada ao desenvolvimento de soluções para os segmentos têxtil, cosmético, automotivo, agrícola e de cuidados industriais. Desde sua fundação, a companhia tem se destacado pela capacidade de inovação, alto padrão de qualidade e compromisso com a sustentabilidade.

Atualmente, a empresa conta com mais de 1.000 colaboradores e um complexo industrial moderno, equipado com laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, unidades de produção automatizadas e rigorosos sistemas de controle ambiental. A estrutura permite não apenas atender à demanda interna, como também operar com excelência em mercados internacionais.

Com presença consolidada em mais de 30 países, seus principais mercados incluem Argentina, Chile, Estados Unidos, Alemanha, China e Emirados Árabes Unidos. A empresa exporta compostos químicos de alto desempenho, aditivos, tensoativos e especialidades químicas com foco em desempenho técnico e menor impacto ambiental.

A companhia é reconhecida pelo investimento contínuo em tecnologias limpas, economia circular e responsabilidade socioambiental, mantendo certificações internacionais e atuando com transparência em toda a sua cadeia de valor.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

As respostas obtidas foram examinadas qualitativamente com base na técnica de análise de conteúdo temática, conforme orienta Bardin (2011), e possibilitam identificar categorias centrais que refletem as percepções, práticas e impactos relacionados ao uso do People Analytics (PA) no contexto da empresa estudada. A seguir, são apresentadas essas categorias, acompanhadas da discussão fundamentada no referencial teórico previamente apresentado, evidenciando como elas se aproximam ou divergem dessas orientações teóricas.

4.1. CATEGORIA I – COMPREENSÃO E ADOÇÃO DO PEOPLE ANALYTICS

Os dados indicam que o PA é amplamente compreendido como um processo estruturado que combina dados massivos, técnicas estatísticas e indicadores de desempenho, com o propósito de sustentar decisões estratégicas na gestão de pessoas. Essa percepção está alinhada à concepção de Marr (2018), para quem o PA representa uma mudança de paradigma: a tomada de decisão antes baseada em experiência e intuição são agora, amparadas em evidências.

A adoção efetiva do PA foi relatada sobretudo em processos críticos como recrutamento e seleção, gestão de desempenho, retenção de talentos e monitoramento do clima organizacional, em consonância com o que destacam Isson e Harriott (2016), ao apontarem essas áreas como prioritárias para a criação de valor tangível. As expressões "uso de dados e métodos estatísticos" e "alinhamento entre talentos e objetivos organizacionais" reforçam a transição descrita por Chiavenato (2014), segundo o qual o RH deixa de ser uma função burocrática para se consolidar como uma dimensão estratégica do negócio, capaz de contribuir decisivamente para os resultados organizacionais.

Além disso, a prática observada confirma a evolução histórica apresentada por Lacombe e Bendassolli (2004), que identificam a passagem de uma gestão de pessoas centrada no controle e na eficiência operacional para uma gestão pautada em autonomia, inovação e inteligência analítica.

4.2. CATEGORIA II – BENEFÍCIOS ESTRATÉGICOS E IMPACTO ORGANIZACIONAL

Os benefícios apontados pelo participante, tais como redução do turnover, maior assertividade nas contratações, incremento do engajamento e decisões mais fundamentadas, reiteram o que a literatura reconhece como potencial transformador do PA. Ulrich e Dulebohn (2015) destacam que a gestão baseada em dados promove um reposicionamento do RH, tornando-o protagonista na sustentação de estratégias de negócio.

A possibilidade de antever comportamentos, como desligamentos voluntários e quedas de desempenho, e de planejar intervenções personalizadas é também apontada por Peres (2018) como um diferencial competitivo central, pois permite tratar os colaboradores de forma mais individualizada e proativa. Nesse sentido, "prever desligamentos" e "ações personalizadas" expressam de maneira prática o conceito de RH orientado por dados defendido por Marr (2018).

Além disso, os relatos de melhoria do engajamento e da retenção reforçam o que preconiza Chiavenato (2014) que o conhecimento sobre os colaboradores passou a ser um ativo organizacional estratégico. O alinhamento entre os objetivos do negócio e os anseios individuais, identificado na pesquisa, confirma que a informação passou a ter o mesmo peso que fatores clássicos de produção (OCDE, 1999; Feijó, 2012), promovendo maior eficiência e capacidade adaptativa.

4.3. CATEGORIA III – BARREIRAS E CONDICIONANTES PARA A IMPLEMENTAÇÃO

Ainda que os benefícios sejam amplamente reconhecidos, as barreiras identificadas, que são a resistência cultural, a necessidade de capacitação técnica e as dificuldades de integração de sistemas, mostram que a adoção do PA não ocorre sem tensionamentos. A resistência à mudança é uma característica presente em toda inovação, sendo a cultura organizacional frequentemente um fator limitante.

O relato de resistência cultural confirma que a transição para um modelo baseado em dados depende, antes de tudo, de uma mudança de mentalidade coletiva, o que está em consonância com Mascarenhas; Vasconcelos; Vasconcelos (2005), que apontam a necessidade de preparar o ambiente interno para absorver novas práticas e linguagens.

A capacitação técnica foi outro ponto de destaque, sugerindo que a literacia analítica é pré-requisito essencial. Como indicam Irigaray e Stocker (2024), a consolidação do PA exige que profissionais de RH desenvolvam competências estatísticas, domínio de sistemas de Business Intelligence e compreensão crítica dos indicadores. A fragmentação dos sistemas de informação, mencionada como obstáculo, confirma a análise de Marr (2018) ao destacar que a infraestrutura tecnológica deve ser integrada, segura e flexível para que o PA alcance seu potencial máximo.

Por fim, a preocupação ética com anonimato e consentimento, impulsionada pela LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, nº 13.709/2018), revela uma dimensão frequentemente mencionada, mas ainda pouco consolidada em muitas organizações. Peres (2018) destaca que o uso responsável de dados sensíveis é condição indispensável à legitimidade do People Analytics, e o estudo reforça essa necessidade ao evidenciar que a adesão dos colaboradores depende da transparência e do rigor ético na coleta e utilização das informações.

4.4. CATEGORIA IV – AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO

A percepção de retorno positivo sobre o investimento na implementação do PA confirma que, mesmo em ambientes com desafios culturais e técnicos, os resultados são percebidos como vantajosos. O relato de “retorno evidente” sinaliza que os benefícios prometidos pela literatura foram, em grande parte, concretizados. Essa constatação corrobora Marr (2018), que aponta que empresas que priorizam o uso analítico de dados em RH reportam ganhos significativos na produtividade, na satisfação e na redução de custos.

Porém, a lacuna na integração sistêmica demonstra que a eficiência plena do PA permanece condicionada a investimentos contínuos em tecnologia e atualização de processos, como também defendem Mascarenhas; Vasconcelos; Vasconcelos (2005). A coexistência de resultados positivos com limitações tecnológicas reforça que o uso de dados para tomar decisões é um processo gradativo, dependente de alinhamento estratégico, liderança comprometida e visão de longo prazo.

4.5. CATEGORIA V – PERSPECTIVAS FUTURAS E RECOMENDAÇÕES

Por fim, as perspectivas futuras demonstram uma orientação progressista, alinhada às tendências globais. O interesse em incorporar inteligência artificial aos processos,

fortalecer o planejamento sucessório e ampliar as políticas de diversidade reforça que o PA não é uma prática isolada, mas um vetor de transformação organizacional contínua, como salientam Irigaray e Stocker (2024).

A ênfase na necessidade de diagnósticos de maturidade, capacitação permanente e construção de uma cultura ética e inovadora reforça que o sucesso do PA depende menos de soluções pontuais e mais de uma estratégia sistêmica, que articule tecnologia, pessoas e valores (Chiavenato, 2014). As expressões "uso de IA" e "alinhamento entre tecnologia, ética e estratégia" evidenciam que a organização compreende o People Analytics como um processo dinâmico, adaptativo e interdependente.

4.6. CONSIDERAÇÕES SOBRE AS RESPOSTAS OBTIDAS

De forma geral, os resultados deste estudo confirmam amplamente os pressupostos teóricos que apontam o People Analytics como uma inovação transformadora, capaz de reposicionar o RH como agente estratégico e de potencializar a eficiência organizacional. Ao mesmo tempo, as respostas evidenciam que a transição para esse modelo não ocorre sem obstáculos, sendo condicionada à superação de barreiras culturais, ao desenvolvimento de competências analíticas e ao compromisso ético com a gestão dos dados.

Dessa forma, o estudo contribui ao demonstrar que o sucesso do People Analytics requer um equilíbrio entre três dimensões interdependentes: infraestrutura tecnológica integrada, cultura orientada por dados e competências profissionais voltadas à análise crítica e ao uso responsável das informações. Essa constatação reforça que a implantação do PA é uma jornada contínua, que demanda planejamento estruturado, liderança engajada e disposição para aprender e evoluir em um ambiente corporativo cada vez mais dinâmico e exigente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a eficiência e os impactos do People Analytics (PA) na gestão estratégica de talentos em uma organização de grande porte, considerando sua compreensão, benefícios percebidos, barreiras enfrentadas e perspectivas futuras. Ao integrar pesquisa bibliográfica com estudo de caso, foi possível articular fundamentos teóricos consolidados com evidências práticas, oferecendo uma visão ampla sobre a adoção dessa abordagem na realidade organizacional contemporânea.

Os resultados obtidos demonstraram que o PA é reconhecido como uma ferramenta essencialmente orientada por dados e métodos estatísticos, cuja aplicação ocorre prioritariamente nos processos de recrutamento, seleção, gestão de desempenho, retenção de talentos e monitoramento do clima organizacional. Essa constatação confirma o entendimento de teóricos apresentados na fundamentação teórica, que destacam o PA como vetor da transformação do RH tradicional em uma área estratégica e baseada em evidências.

Os benefícios relatados (como a redução do turnover, a maior assertividade nas contratações, o incremento do engajamento e da produtividade, bem como a valorização do papel do RH) corroboram as proposições teóricas que posicionam o People Analytics

como uma solução capaz de promover diferencial competitivo sustentável. Ao mesmo tempo, evidenciam que, na prática, a análise de dados contribui para decisões mais precisas, planejamento antecipado e construção de uma cultura organizacional voltada à valorização do capital humano, em consonância com Ulrich e Dulebohn (2015) e Peres (2018).

Contudo, a pesquisa também revelou desafios importantes, entre os quais se destacam a resistência cultural à transformação digital, a fragmentação dos sistemas de informação, a necessidade de formação técnica especializada e a atenção rigorosa às diretrizes éticas e legais para uso de dados sensíveis. Essas barreiras reforçam que a maturidade analítica depende não apenas da tecnologia disponível, mas, sobretudo, do comprometimento das lideranças, da capacidade de promover mudança cultural e da criação de processos robustos de governança de dados.

A avaliação do retorno sobre o investimento foi predominantemente positiva, indicando que os principais objetivos estratégicos – como a maior previsibilidade de comportamentos, a otimização de processos e o fortalecimento do papel estratégico do RH – foram alcançados de maneira consistente, ainda que coexistam oportunidades de aprimoramento, sobretudo em relação à integração tecnológica e ao desenvolvimento de competências multidisciplinares.

As perspectivas futuras identificadas na organização, que incluem a ampliação do uso da inteligência artificial, o aprimoramento do planejamento sucessório e o fortalecimento das políticas de diversidade e inclusão, apontam para a consolidação do PA como prática contínua e alinhada às demandas da Indústria 4.0. Nesse sentido, confirmam que o People Analytics não se limita a um projeto pontual, mas constitui uma jornada evolutiva de transformação organizacional, que exige investimentos permanentes e uma cultura orientada por dados.

Considerando o conjunto de resultados obtidos, conclui-se que os objetivos propostos pela pesquisa foram plenamente atingidos. A investigação possibilitou mapear de maneira detalhada os fatores que favorecem e que podem dificultar a implementação do People Analytics, ao mesmo tempo em que evidenciou seus efeitos concretos na melhoria da performance organizacional e no reposicionamento estratégico do RH.

Registra-se aqui a dificuldade em conseguir respondentes que aceitassem apresentar, de maneira detalhada, a dinâmica do uso do People Analytics no desenvolvimento de suas tarefas. Essa limitação reflete, talvez, o receio relacionado ao compartilhamento de informações estratégicas e à exposição de práticas internas, fatores que impactaram diretamente o volume de dados disponíveis para análise.

Para pesquisas futuras, seria importante contar com um número considerado de respondentes as análises comparativas em diferentes setores econômicos, entender a maturidade analítica ao longo do tempo e aprofundar a mensuração quantitativa dos impactos sobre indicadores de desempenho.

Por fim, destaca-se que a consolidação do People Analytics como prática estratégica requer o alinhamento entre três dimensões interdependentes: infraestrutura tecnológica integrada, cultura organizacional favorável à inovação e competências analíticas e éticas devidamente desenvolvidas. Nesse cenário, investir no fortalecimento de uma mentalidade orientada por dados não é apenas uma escolha, mas uma condição necessária para que organizações sejam capazes de tomar decisões mais justas, ágeis e

sustentáveis. O People Analytics simboliza, assim, não apenas uma mudança de processos, mas uma nova forma de pensar o trabalho e de reconhecer que pessoas e dados, quando integrados com responsabilidade, podem transformar profundamente a realidade das empresas.

REFERÊNCIAS

[1] ANDRADE, M. M. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 6ª.. ed. São Paulo:Altas, 2003.

[2] BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa:Edições 70, 2011.

[3] CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.Barueri:Manole, 2014.

[4] FEIJÓ, A. *Práticas administrativas em escritório*. Rio de janeiro:SENAC, 2012.

[5] FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza:UEC, 2002.

[6] GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4.. ed. São Paulo:Atlas, 2008.

[7] IRIGARAY, H. A. R.; STOCKER, F.. Liderança com dados: aperfeiçoando a gestão de pessoas por meio de People Analytics, liderança e Workforce Planning. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 6, 2024. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/F9h6jDdGywbbnfbsT4XQdDq/?lang=pt. Acesso em 20 nov.2024

[8] ISSON, J. S.; HARRIOTT, J. S. *People analytics in the era of big data*. Manhattan:Wiley, 2016.

[9] LACOMBE, B. M. B.; BENDASSOLLI, P. F. Cinco décadas de RH. *GV-EXECUTIVO*, [S.l.], v. 3, n. 3, p. 65–69, 2004. DOI:10.12660/gvexec.v3n3.2004.34697. Disponível em:https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/34697. Acesso em:27 jan. 2025.

[10] MAGALDI, S. *Gestão do amanhã*: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação eliderança para vencer na 4ª revolução industrial. São Paulo:Gente, 2018.

[11] MARR, B. *Data-driven HR*: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance. Kogan, 2018.

[12] MARRAS, J. P. (org.) *Gestão estratégica de pessoas:* conceitos e tendências. São Paulo:Saraiva, 2010.

[13] MASCARENHAS, A. O., VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. de. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), 125-147, 2005. Disponível em:https://doi.org/10.1590/S1415-65552005000100007. Acesso em 29/05/2024.

[14] NASCIMENTO, L. P.; CARVALHO, A. V. *Gestão estratégica de pessoas*: sistema, remuneração e planejamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

[15] OAKLAND, S. *Gerenciamento da qualidade total TQM*: o caminho para aperfeiçoar o desempenho. São Paulo:Nobel, 1994.

[16] PERES, A. R. Gestão de human resources analytics: eficácia, criação de conhecimento e alinhamento com tecnologia da informação.2018. 248f. *Dissertação* (Mestrado em Ciências) - Escola Politécnica da USP, São Paulo:2018.

[17] RIBEIRO, A. L. *Gestão de pessoas*. São Paulo:Saraiva, 2006.

[18] SILVA, M. J. PINTO, A. S. X.; OLIVERA, E. S. V. Tecnologias inovadoras de gestão: O emprego da análise de recursos humanos para o gerenciamento do desempenho. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 06, Ed. 02, Vol. 13, pp. 18-32. Fevereiro de 2021. ISSN:2448-0959, Disponível em: https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/analise-de-recursos-humanos, DOI:10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/analise-de-recursos-humanos

[19] SILVA, R. F. L. *e-RH em um ambiente global e multicultural*. Brasília: Senac-DF, 2009.

[20] ULRICH, D.; DULEBOHN, J. H. Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*. Vol:25, p.188, 2015.

[21] VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 12.. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

[22] VERMELHO, S. C. et al . Refletindo sobre as redes sociais digitais. *Revista Educação e Sociedade.* Campinas, v. 35, n. 126, p. 179-196, Mar. 2014. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0101-73302014000100011>. Acesso em:16.abr.2024.

[23] WABER, B. *People Analytics*: how social sensing technology will transform business and what it tells us about the future of work. New Jersey:FT Press; 2013.

Capítulo 5

A atuação do líder na saúde mental dos colaboradores

Luiz Gonçalves da Silva Junior
Veridiana Silverio Fusco
Adauto Luiz Carrino

Resumo: Esse estudo tem como intuito um olhar sobre a atuação do líder na saúde mental dos colaboradores. De tal forma, a problemática que orienta a pesquisa visa o seguinte questionamento: como a atuação do líder pode impactar positivamente ou negativamente a saúde mental dos colaboradores dentro do ambiente corporativo? O objetivo geral do estudo corresponde em analisar a atuação do líder na saúde mental dos colaboradores, destacando os efeitos de diferentes estilos de liderança sobre o bem-estar psicológico e o desempenho da equipe. Para uma análise mais específica, foram estabelecidos os respectivos objetivos específicos: identificar os principais estilos de liderança e como cada um deles pode afetar a saúde mental dos colaboradores; Expor as diferenças entre líder e chefe e de que forma impactam o bem-estar dos colaboradores; Investigar a importância da comunicação eficaz na liderança e como ela contribui para a preservação da saúde mental dos colaboradores; Analisar as consequências de uma liderança abusiva na saúde mental dos colaboradores. Como procedimento metodológico, utilizamos a abordagem qualitativa, por meio da leitura, análise e reflexão do material selecionado. A partir da análise dos resultados, constatou-se que o líder desempenha um papel crucial na empresa, portanto, um líder eficaz é aquele que consegue orientar sua equipe na direção adequada, facilitando o progresso e a evolução, incentivando e estimulando seus colaboradores além de garantir um clima de trabalho harmonioso para todos.

Palavras-chave: Liderança, Saúde mental, Comunicação eficaz.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo delimita-se à análise da atuação do líder na saúde mental dos colaboradores de uma empresa de pequeno porte no setor de serviços, focando nos impactos da liderança direta no bem-estar psicológico e emocional dos funcionários. A liderança desempenha papéis cruciais dentro das empresas, e a maneiras como essas funções são exercidas pode impactar de maneira positiva ou negativa a vida dos colaboradores. O líder não se limita a delegar tarefas, ele também garante que essas atividades ocorram com eficiência. Um líder, precisa guiar, motivar e monitorar a rotina da equipe, proporcionando apoio sempre que necessário e buscando criar um ambiente de trabalho que seja harmonioso e benéfico para todos.

A valorização da saúde mental no ambiente corporativo tem se tornado um tema central nas pautas das organizações, já que sua deterioração pode prejudicar não apenas a qualidade de vida dos indivíduos, mas também os resultados da companhia, afetando aspectos de produtividade, rotatividade e lucratividade. Um bom líder deve ser capaz de reconhecer os limites e as dificuldades enfrentadas por sua equipe, incentivando um estilo de vida saudável e adotando estratégias preventivas para evitar problema de saúde mental.

Assim, apontamos como relevância a realização desse trabalho devido à crescente preocupação com o impacto da saúde mental no ambiente de trabalho, especialmente no que diz respeito ao papel do líder. Esse estudo articula como tom de relevância uma atenção na saúde mental dos colaboradores é fundamental e deve estar no foco das ações das empresas. O líder, por estar na linha de frente e convive diariamente com a equipe, precisa ser capaz de inspirar confiança, reconhecer comportamentos atípicos e oferecer o suporte necessário aos seus funcionários. Portanto, esse estudo se justifica, pois, visa entender como as ações de liderança podem contribuir para a promoção de um ambiente organizacional mais saudável.

Com esse olhar, apresentamos como respaldo teórico, alguns autores que colaboraram com o estudo, observando que um dos principais autores que contribui para o entendimento dessa dinâmica é Bastos (2025), que afirma que a liderança vai além da simples gestão de pessoas, sendo crucial para motivar, orientar e inspirar equipes. Pesquisas realizadas por Gallup (2022) e Guerra (2023) também corroboram a ideia de que o estilo de liderança impacta diretamente o ambiente de trabalho e a saúde mental dos colaboradores. Além disso, é fundamental compreender a diferença entre um líder e um chefe, como destaca Pontotel (2025) e Siqueira (2023) reforçando que o cuidado com a saúde mental não deve ser negligenciado, pois problemas nesse âmbito podem afetar tanto a vida pessoal quanto profissional dos indivíduos. Esse referencial teórico, portanto, contribui para a compreensão da importância da liderança no ambiente organizacional e de como diferentes estilos de liderança podem influenciar a saúde mental e o desempenho dos colaboradores.

Dessa forma, o procedimento metodológico empreendido compreendesse na pesquisa bibliográfica e eletrônica, correlacionando a coleta de dados secundários e pautada na abordagem qualitativa. Por meio, da leitura do material selecionado, análise e reflexão sobre o conteúdo, não deixando de atender ao rigor e à objetividade que uma pesquisa exige, expondo os dados e informações de forma descritiva.

Assim, o presente estudo apresenta como problematização o respectivo questionamento: como a atuação do líder pode impactar positivamente ou negativamente a saúde mental dos colaboradores dentro do ambiente corporativo?

Na busca de respostas diante dessa problematização, esse trabalho tem como objetivo geral em analisar a atuação do líder na saúde mental dos colaboradores, destacando os efeitos de diferentes estilos de liderança sobre o bem-estar psicológico e o desempenho da equipe.

Para o alcance do objetivo geral, delimitamos os respectivos objetivos específicos: identificar os principais estilos de liderança e como cada um deles pode afetar a saúde mental dos colaboradores. Expor as diferenças entre líder e chefe e como essas diferenças impactam o bem-estar dos colaboradores. Investigar a importância da comunicação eficaz na liderança e como ela contribui para a preservação da saúde mental dos colaboradores. Analisar as consequências de uma liderança abusiva na saúde mental dos colaboradores.

Destarte, iniciamos a seguir uma discussão sobre o objeto de estudo, com o intuito de dialogar possíveis respostas sobre a problematização e almejar os objetivos estabelecidos no presente estudo.

2. INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA

Não podemos desconsiderar o impacto da liderança na organização, quando consideramos o êxito de um negócio. A liderança vai além de apenas gerir pessoas, envolve também a capacidade de motivar, orientar e inspirar. Um líder eficiente estabelece uma comunicação clara com seus colaboradores, demonstrar empatia, tomar decisões visando trazer resultados positivos para a empresa sem negligenciar o bem-estar dos seus colaboradores. Além disso, o líder deve ser adaptável às circunstâncias e pessoas que lidera.

O líder é, acima de tudo, um influenciador por natureza. Sua função e desemprenho são fundamentais para a organização, pois, ele é um dos responsáveis pela performance e contentamento do seu time (Bastos, 2025).

Ainda há empresas que negligenciam a importância de selecionar líderes competentes, ou que não possuem a capacidade necessária para tal função. Isso resulta em insatisfação, irritação, estresse e depressão entre os funcionários. Muitos gastam o dia reclamando dos negócios sem perceber que, na realidade, a liderança está falhando.

Estudos realizados pela Gallup (2022) citam que 70% das alterações no engajamento das equipes estão ligadas aos gerentes diretos. Ademais, somente 20% dos colaboradores da empresa estão comprometidos com o trabalho.

“Investir em liderança tem importância imensa no ambiente organizacional. Como visto, a maioria do engajamento dos colaboradores está relacionado às atitudes e comportamentos da liderança imediata” (Gallup, 2022, p. 1).

Conforme Gallup, o investimento em liderança eleva a produtividade em mais de 70% uma vez que o aprimoramento do engajamento tem um grande impacto no rendimento, estabelece relações de confiança e impulsiona os resultados da organização. Através do aprimoramento das habilidades de liderança, podemos estabelecer as relações de confiança necessárias para aprimorar o ambiente de trabalho (Gallup, 2022).

Uma pesquisa conduzida pelo instituto de pesquisa e educação Workforce Institute, localizado em Weston, Florida, entrevistou mais de 3 mil pessoas em dez nações, confirmando que as lideranças têm um impacto direto na saúde mental dos colaboradores (Guerra, 2023).

Uma liderança adequadamente treinada e preparada para desemprenhar seu papel, não focada apenas na geração de lucros, mas que saiba gerir seus funcionários, permite criar um ambiente de trabalho agradável e produtivo, sendo mais fácil de atingir os propósitos estabelecidos pela empresa, influenciando diretamente no clima organizacional e nos relacionamentos interpessoais.

2.1. OS TIPOS DE LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS NAS EMPRESAS

O cenário profissional está sempre em transformação, entendemos que cada empresa possui sua própria maneira de se comunicar internamente, dependendo do setor de atuação. A atitude de um líder perante um setor ou equipe de vendas pode influenciar significativamente a saúde mental de seus subordinados e o impacto nos resultados. Conforme Sebrae (2023), analisamos os cinco estilos de liderança distintos e suas respectivas vantagens e desvantagens. Esses são: Autoritário (Autocrata), democrático, liberal, paternalista e técnico.

2.1.1. AUTORITÁRIO (AUTOCRATA)

O líder autocrático adota uma postura centralizadora, tomando todas as de forma autônoma, o que pode ser eficiente em situações que exigem controle rigoroso. Ele oferece agilidade nas decisões e assume riscos diretamente, proporcionando segurança para equipes técnicas ou mais introspectivas.

De acordo com os estudos de Sebrae (2023) o líder autocrático é aquele que controla tudo: determina quem, quando, onde e como deve ser feito. É um estilo de liderança que concentra todas as decisões, controla todos de forma rigorosa e preza pela obediência de seus subordinados. Esse tipo de liderança sempre tem a palavra final e raramente aceita pontos de vista contrários. Benefícios: equipes mais introvertidas e técnicas, ou que se dedicam ao desenvolvimento de novos produtos, se dão bem com esse tipo de líder, já que ele está constantemente na liderança, fazendo as escolhas e assumindo os riscos. Desvantagens: tem dificuldade de aceitar novas ideias, tudo sempre precisa estar alinhado com sua escolha.

2.1.1.1. DEMOCRÁTICO

Em relação ao líder democrático, as ações envolvem sua equipe nas decisões, distribuindo responsabilidades de forma igualitária. Foca no bem-estar coletivo e costuma ser bem aceito pelos liderados.

Desta forma, o líder democrático é capaz de incluir todos aqueles que contribuem no processo decisório, tendo como base a decisão de todos, é capaz de distribuir as suas responsabilidades igualmente entre todos, facilitando assim o caminho para atingir o objetivo, normalmente é meio popular entre seus subordinados e foca na necessidade de tudo. Benefícios: Cuida do relacionamento interpessoal da equipe, aumenta a satisfação

dos colaboradores, reduz a rotatividade, melhora o clima organizacional e um ambiente de trabalho mais feliz. Desvantagens: O líder democrático tem dificuldade em gerir conflitos e geralmente não funciona sob pressão (Sebrae, 2023).

2.1.1.1.1. LIBERAL

A liderança liberal dá liberdade à equipe, acreditando que ela sabe o que fazer, com pouca interferência direta. O líder acompanha com mínima intervenção, promovendo autonomia.

Certamente, a liderança liberal tem o perfil de manter a coesão do que foi feito e a visão geral, sem influenciar diretamente os liderados. É o estilo de liderança que assume a perspectiva de que todos já sabem o que precisa ser feito e conhece a forma certa de fazer, acompanha o trabalho com mínimo de intervenção. Vantagens: este perfil de liderança é capaz de estruturar uma equipe de alta performance, com a autonomia que essa equipe possui, eles se sentem muito mais confiantes e naturalmente mais comprometidos com os resultados porque têm espaço para utilizar seus talentos a favor dos projetos. Desvantagens: este estilo de liderança tem o perfil mais indicado para trabalhar com equipes mais maduras quanto a automotivação e conhecimento (Sebrae, 2023).

2.1.1.1.2. PATERNALISTA / MATRIARCAL

Quanto ao perfil paternalista/matriarcal, esse estilo de liderança é marcante, exigente, direto e acolhedor, buscando criar um ambiente saudável. Assume uma postura semelhante à de pais, oferecendo cuidado, proteção e autoridade à equipe.

Sem dúvida, este perfil de liderança é impactante, tem muita personalidade, é exigente e direto, é um perfil de liderança comum, mais preferido entre os subordinados está sempre disposto a criar um ambiente saudável e acolhedor para a sua equipe, está pronto para criar um time, atitude de relacionamento de pai e mãe. Vantagens: constroem equipes de trabalho altamente eficazes, permitindo que os membros de sua equipe trabalhem como quiserem, mas sem sair do contexto do que consideram adequado. Desvantagens: é difícil lidar com pessoas retroativas, imaturas e irresponsáveis, dependendo da geração da equipe, todo o time ficará fragilizado e sua eficácia diminuirá significativamente. (Sebrae, 2023).

2.1.1.1.3. TÉCNICO

Por fim, o líder técnico está sempre atualizado, busca crescimento constante, é comunicativo e se torna referência em sua área. Atua com segurança, compartilha conhecimento e lidera pelo exemplo. É admirado por seu domínio técnico e pela clareza em suas ações.

Esse estilo de liderança está sempre à frente, geralmente é referência de crescimento profissional, está sempre atualizado e em busca de conhecimento para se aprimorar, sabe se comunicar com confiança, não só com sua equipe, mas com outras áreas, busca ser exemplo para seus liderados e compartilha seus conhecimentos. Benefícios: transmite tanta confiança aos seus subordinados que todos tende de aceitar de maneira natural o que é proposto. Desvantagens: encontra resistência em aceitar inovações e ponto de vista

de profissionais com menos experiência, justamente por estar frequentemente em busca de conhecimento (Sebrae, 2023).

Como resultado, observa-se que os estilos de liderança variam conforme o grau de envolvimento e controle exercido sobre a equipe. O líder autocrático centraliza decisões, sendo eficaz em ambientes técnicos, mas limita a criatividade. O líder democrático distribui responsabilidades e promove o bem-estar coletivo, sendo popular, mas enfrenta dificuldades em gerir conflitos. A liderança liberal oferece autonomia, ideal para equipes maduras, mas requer pouca intervenção. O líder paternalista cria um ambiente acolhedor, mas pode ser desafiado por equipes imaturas. Já o líder técnico se destaca por seu conhecimento e segurança, embora resista a novas ideias.

3. A DIFERENÇA ENTRE LÍDER E CHEFE

Ser chefe e ser líder são papéis distintos e essa diferença influencia diretamente o ambiente de trabalho. Sendo assim, enquanto o chefe comanda, o líder inspira e desenvolve sua equipe.

Nesse sentido, é importante citar que há uma diferença crucial entre ser uma chefe e um líder, e entender essa diferença é essencial para avaliar o impacto considerável que pode ter no ambiente de trabalho e no êxito do grupo. No cotidiano empresarial é possível notar várias diferenças entre um chefe e um líder autêntico, não somente pelas atitudes, mas também pelo desenvolvimento de seus colaboradores (Siqueira, 2017).

Conforme Pontotel (2025), o termo “chefe” é empregado para designar alguém com autoridade na empresa, isto é, aquele que atribui várias tarefas e supervisiona a execução das atividades e o comportamento dos colaboradores.

O chefe é autoritário e geralmente possui um conhecimento técnico mais profundo, dá prioridade aos processos e é inflexível ao lidar com as necessidades de seus colaboradores. Isso pode ser um sinal de alerta se um colaborador demonstrar qualquer indício de problemas de saúde mental. O risco de aumentar a taxa de retenção de talentos pode ser considerável em situações como essa. Por outro lado, o líder é a figura mais humana, que inspira admiração e confiança em seus subordinados. Mesmo com autoridade que detém sobre eles, está sempre disposto a dialogar e busca sempre motivar sua equipe.

O líder é inspirador independentemente de sua posição formal. Além disso, ele se esforça para promover a colaboração e o envolvimento dos membros de sua equipe. Isso pode ter um impacto positivo na medida em que, quando o líder traz o time para perto, distribuindo as tarefas de maneira equilibrada, todos se sentem importantes na empresa e mais próximos dele. Assim, os vínculos entre liderança e subordinados se estreitam, proporcionando à liderança a oportunidade de monitorar de perto o rendimento de cada colaborador e estar alerta caso note alguma alteração no rendimento de cada funcionário.

3.1. ATRIBUTOS DE UM CHEFE

Siqueira (2017) cita o autoritarismo: um líder geralmente exerce autoridade e domínio sobre seus colaboradores, dando instruções e esperando a obediência, vejamos a seguir:

Centralização do poder: as decisões cruciais geralmente são tomadas apenas pelo líder, restringindo a independência e a contribuição dos integrantes do time; Concentração nos resultados: as decisões cruciais geralmente são tomadas apenas pelo líder, restringindo a independência e a contribuição dos integrantes do time; Comunicação unilateral: a interação com um superior geralmente ocorre de cima para baixo, ou seja, a autoridade transmite sua mensagem e recebe poucas respostas em retorno; E por fim, o envolvimento pessoal reduzido: a ligação de um chefe com sua equipe costuma ser reduzida restringindo-se ao ambiente profissional e sem mostrar um verdadeiro interesse no crescimento dos funcionários (Siqueira, 2017).

Em suma, A centralização do poder e o foco exclusivo nos resultados limitam a autonomia e participação da equipe. A comunicação é unilateral, com pouca abertura ao diálogo. Além disso, o envolvimento do líder com os subordinados é restrito, sem interesse real no desenvolvimento dos colaboradores.

3.1.1. ATRIBUTOS DE UM LÍDER

De acordo com Raeburn (2024) possui a visão e inspiração. Os líderes têm uma visão clara e inspiradora para o futuro e são capazes de comunicar essa visão de forma convincente, motivando e inspirando os outros.

Possui a inteligência emocional, ter essa soft skills é um aspecto importante de um líder, afinal os líderes entendem suas próprias emoções e os sentimentos dos outros. Com boa inteligência emocional, ele consegue administrar suas emoções e os sentimentos dos outros. Ele consegue administrar suas emoções de maneira adequada e se relacionar com os membros de equipe de maneira empática (Raeburn, 2024).

Além disso, Raeburn (2024), cita a comunicação de forma eficaz: essas pessoas são capazes de expressar ideias com clareza, ouvir com atenção, fornece feedbacks construtivos e promover uma comunicação aberta e transparente entre suas equipes.

E por fim, o autor ressalta a habilidade de resolução de problemas: os líderes são hábeis em identificar e resolver problemas inesperados. Além disso, é criativo, pensa estrategicamente e busca soluções inovadoras.

3.1.1.1. A DIFERENÇA ENTRE LÍDER E CHEFE

A diferença entre um líder e um chefe torna-se evidente em várias situações concretas no ambiente profissional, sendo na administração da equipe, nos processos, na comunicação e nas promoções, como explica Koelle (2022).

Na administração da equipe: uma líder incentiva o trabalho conjunto, estimula a cooperação e estabelece um ambiente onde os colaboradores se sintam valorizados e apoiados. Ele incentiva a participação proativa, divide responsabilidades e promove a sinergia entre os integrantes do time. Por outro lado, um líder pode dar mais importância a individualidade e à competição, destacando mais autoridade do que cooperação (Koelle, 2022).

Nos processos: os chefes geralmente tomam decisões por conta própria, sem consultar sua equipe ou procurar a participação deles. Por outro lado, o líder engaja seus

colaboradores, procurando diferentes pontos de vistas e estimulando a tomada de decisões conjuntas (Koelle, 2022).

Na comunicação: o controle da comunicação interna é um elemento crucial para a distinção entre líder e chefe. No cotidiano, o líder incentiva uma comunicação franca, estimula a partilha de sugestões e pontos de vista, e está sempre pronto para escutar ativamente os integrantes do time. Por outro lado, um chefe costuma adotar uma comunicação unilateral, emitindo ordens e orientações sem dar importância ao retorno ou o envolvimento ativo dos seus colaboradores (Koelle, 2022).

Nas promoções: os líderes adotam uma estratégia distinta dos chefes. A liderança dá importância ao percurso de desenvolvimento das pessoas, levando em conta suas habilidades de liderança, potencial de evolução e motivação. Por outro lado, já os chefes se concentram em critérios estritamente técnicos ou sem resultados quantitativos. Além disso, durante o processo de ascensão, um chefe pode não levar em conta o impacto da mudança de cargo de um indivíduo na dinâmica da equipe e no processo coletivo, ao contrário de um líder que leva em conta tais fatores (Serasa, 2023).

Com base nas características mencionadas, é evidente que uma liderança bem estruturada com seu time sentindo mais vontade de seguir e se sentindo confortável para conversar e expressar quaisquer sentimentos ou sugestões, e quando mencionamos o chefe, notamos que a atitude do time se altera, eles apenas observam e aceitam o que é colocado por uma questão de hierarquia. Percebemos que o líder é aquele que inspira, motiva e direciona em várias áreas. Por outro lado, o chefe é o proprietário do negócio ou designado como o encarregado do local de trabalho. A distinção entre eles é uma questão de psicologia, ou seja, diz respeito a perspectiva pela qual enxergamos o mundo (Umentor, 2021).

A liderança é aquela que não exclui, mas sim abre caminhos para sua equipe percorrer. Ao invés de concentrar apenas no resultado, ela oferece suporte e concentra-se no aprimoramento das competências necessárias para alcançar as metas. Além disso, consegue estar em sintonia com o clima organizacional da empresa, criando um ambiente saudável para seu time. Em relação ao chefe, às vezes para poder mandar, ele precisa excluir. Por ter uma personalidade autoritária e inflexível, isso pode criar barreiras entre ele e sua equipe, dependendo do perfil do time, isso pode não ser atrativo para ambos os lados. Um líder dedicado ao desenvolvimento profissional aprecia o progresso constante, define metas de carreiras claras, oferece feedback construtivo e incentiva o envolvimento, a performance e a retenção de talentos, além de estabelecer um ambiente de trabalho motivador e recompensador (Umentor, 2021).

4. UM OLHAR PARA A SAÚDE MENTAL

Cuidar da saúde mental deveria ser tão importante quanto a saúde física (BVS, 2017), já que pode várias enfermidades, que além de afetarem o mental, também podem afetar o físico. Por isso, atualmente, há uma grande preocupação com a qualidade de vida das pessoas. Por exemplo, a maneira como o tempo é dividido entre trabalho, família e lazer, a qualidade do sono e uma alimentação equilibrada são fatores que podem influenciar a saúde mental. Pois sua falta pode resultar em grandes danos na vida pessoal e profissional.

Todos os dias, experimentamos várias emoções, como felicidade, tristeza, alegria, frustração, prazer, ira, entre outras. A saúde mental está associada a forma como os indivíduos lidam com os sentimentos e as circunstâncias impostas no cotidiano.

De acordo com Siqueira (2023) a organização mundial da saúde – OMS, destaca que a definição de saúde vai além de mera ausência de enfermidades: é um estado integral de bem-estar físico, mental e social e, desta forma, merece atenção em todas as suas dimensões.

Conforme o Ministério da Saúde, GOV (s/a) a saúde mental não é um fenômeno isolado, é também influenciado pelo ambiente em que vivemos. Significa que também é necessário levar em conta que a saúde mental é resultado de interação de elementos biológicos, emocionais e sociais. É possível dizer que a saúde mental tem aspectos biopsicossociais. Compreender a saúde mental como fenômeno que envolve o corpo, emoções e a maneira de como nos relacionamos facilita a compreensão de que todos desempenham um papel crucial na manutenção do bem-estar coletivo, cuidando de si mesmo e dando suporte recíproco.

De acordo com os estudos da psicóloga Marzola (2021) alguns hábitos que podem prejudicar a saúde mental são:

Reprimir as emoções e sentimentos: reprimir sentimentos por um período prolongado pode resultar em um estado de estresse. O estresse é uma reação física do corpo e um estímulo negativo, como uma discussão ou um prazo apertado. Níveis elevados de estresse prejudicam a operação normal do organismo, provocando uma série de sintomas desagradáveis como irritabilidade e insônia, além do crescimento da ansiedade (Marzola, 2021).

Pensar de forma negativa: pessoas com tendência a pensar negativamente só espera o pior nas situações e relacionamentos, impedindo-se de assumir os riscos necessários para aproveitá-los. Como resultado vivem sem esperança de realizar seus sonhos e serem felizes, o que frequentemente leva a pessoa acreditar que suas ações não terão impacto positivo, essa atitude de autossabotagem provoca condições psicológicas que atravessam a depressão, como a síndrome do pânico e fobia social (Marzola, 2021).

Trabalhar demais: apesar de o trabalho ser crucial para a sensação de autorrealização e necessário para subsistência, não deve ofuscar as demais outras áreas da nossa vida. Nada em excesso traz benefícios, podendo até mesmo levar ao esgotamento profissional. O corpo e a mente não conseguem lidar com grandes quantidades de estresse por um período prolongado. O resultado de um modo de vida estressante e o desgaste psicológico (Marzola, 2021).

Fazer comparações: cada indivíduo tem a sua própria história e personalidade, o que torna impossível comparar os feitos de dois indivíduos completamente diferentes. Compreender que cada pessoa tem seu próprio ritmo e maneira de agir, e não sentir envergonhado por não conseguir os mesmos resultados (Marzola, 2021).

Se diminuir: por conta de experiências ou uma visão negativa da vida, algumas pessoas costumam se subestimar, impedindo-se de acessar seu imenso potencial. Eles se responsabilizam por cada falha e se prendem a possíveis erros que possam ter cometido (Marzola, 2021).

Alimentar preocupações excessivamente: se você tende a se preocupar demais com situações que ainda estão por vir, é importante deixar esse comportamento de lado, pois pode impactar negativamente sua saúde mental. Essa preocupação excessiva estimula a ansiedade e o receio de acontecimentos desfavoráveis (Marzola, 2021).

Não dormir o suficiente: é crucial para a nossa saúde mental a qualidade do nosso sono. Os adultos precisam dormir entre seis e oito horas por noite. Quando esse limite é ultrapassado, entramos em letargia e estimulamos a produção de cortisol em momentos impróprios. Quando não atingimos esse limite mínimo, enfrentamos problemas para realizar tarefas cotidianas básicas e gerir nosso humor (Marzola, 2021).

Levar as coisas para o lado pessoal: essa atitude inflexível impede que você desfrute da sua vida sem restrições. Por estar excessivamente preocupado com uma eventual indireta, você deixa de se concentrar em suas qualidades positivas e de aproveitar a sabedoria nos conselhos de amigos (Marzola, 2021).

5. A FUNÇÃO DO LÍDER NA SAÚDE MENTAL DA ORGANIZAÇÃO

Uma liderança equilibrada vai além de delegar tarefas e cobrar resultados. Ela se preocupa com o bem-estar emocional da equipe e compreende que saúde mental é fator determinante para a produtividade e o clima organizacional.

Uma liderança eficaz compreende que um time motivado tem mais energia para realizar suas funções, “veste a camisa” da organização e mantém a qualidade e a alta produtividade no ambiente de trabalho (Serconmed, 2023).

Entretanto, como um líder pode zelas pela saúde mental de seus subordinados caso esteja sobrecarregado, desmotivado ou apresentando sinais de doenças mentais relacionadas ao trabalho (Serconmed, 2023).

Para prevenir, que a qualidade de vida no ambiente de trabalho seja afetada pelo líder, podemos sugerir algumas ações para promover a saúde mental dos funcionários (Serconmed, 2023).

Interação social, atividades ou eventos menores para que os colaboradores se familiarizem mais profundamente. A aproximação de forma respeitosa ajuda a construir a confiança no ambiente de trabalho e intensifica a sensação de pertencimento a empresa (Serconmed, 2023).

Ao invés de corrigir erros dos seus colaboradores, procure entender suas dificuldades e incentivar suas habilidades, assim conseguira mantê-los motivados e dispostos durante o expediente (Serconmed, 2023).

É crucial para as organizações promover a saúde mental no ambiente de trabalho. Contribui para atrair talentos, manter a equipe motivada e produtivas além de assegurar um ambiente de trabalho saudável (Serconmed, 2023).

Em resumo, a liderança tem um papel crucial na saúde mental no ambiente de trabalho. As suas ações e atitudes pode causar um impacto considerável na saúde mental dos funcionários. É crucial que os líderes entendam como podem impactar de maneira positiva a saúde mental no ambiente de trabalho (Serconmed, 2023).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a atuação do líder na saúde mental dos colaboradores, destacando os efeitos de diferentes estilos de liderança sobre o bem-estar psicológico e o desempenho da equipe. De tal forma, a partir da problematização e objetivo geral estabelecidos, foi possível compreender a influência que as práticas de liderança exercem sobre o ambiente de trabalho e a saúde emocional dos profissionais, respondendo de forma satisfatória à questão central do trabalho.

Ao longo do desenvolvimento, os objetivos específicos também foram contemplados, pois, identificamos os principais estilos de liderança e analisamos como cada um deles pode afetar positiva ou negativamente a saúde mental dos colaboradores, foram expostas as diferenças entre líder e chefe, evidenciando como essas diferenças impactam diretamente o bem-estar dos profissionais, reforçando a necessidade de uma liderança pautada no respeito e na empatia, bem como investigamos a importância da comunicação eficaz na atuação do líder, mostrando como uma comunicação clara, aberta e respeitosa contribui para a preservação da saúde mental da equipe. Além disso, foi realizada uma análise sobre as consequências de uma liderança abusiva, demonstrando os sérios prejuízos emocionais e profissionais que podem decorrer desse tipo de gestão.

Portanto, a análise do referencial teórico demonstrou que a liderança exerce um papel crucial na saúde mental dos colaboradores no ambiente de trabalho, podendo promover um ambiente saudável e produtivo ou, se ineficaz. Sendo assim, líderes competentes e empáticos inspiram confiança, incentivando a comunicação e o apoio, enquanto organizações que valorizam o bem-estar fortalecem a motivação e o desempenho de suas equipes. Assim, é essencial que os líderes reconheçam sua responsabilidade em adotar práticas que priorizem a saúde mental e o ambiente positivo no trabalho.

Entretanto, reconhece-se que o tema aqui tratado não se esgota com esta pesquisa, pelo contrário, abre possibilidades para novos estudos e discussões, considerando as constantes transformações e a complexidade que envolvem essa área de conhecimento. Assim, recomenda-se que pesquisas futuras possam aprofundar outros aspectos relacionados ao tema, abordando novas perspectivas e ampliando o debate.

REFERÊNCIAS

[1] BASTOS, Athena. **Liderança e saúde mental:** como equilibrar resultados e bem-estar? 2025. Disponível em: <https://www.alura.com.br/empresas/artigos/lideranca-e-saude-mental?srsltid=AfmBOoqy27xtp_81r1onBVHZp33LxQMHZxz0xR1fd1BV8bnnkqPRGYDG>. Acesso em: 04 nov. 2024.

[2] BVS. **Saúde mental no trabalho.** 2017. Disponível em https://bvsms.saude.gov.br/saude-mental-no-trabalho-e-tema-do-dia-mundial-da-saude-mental-2017-comemorado-em-10-de-outubro/. Acesso em: 05 nov. 2024.

[3] GALLUP. **O impacto das lideranças nas organizações:** Como bons lideres constroem melhores empresas? 2022. Disponível em https://gptw.com.br/conteudo/artigos/impacto-da-lideranca-nas-organizacoes/. Acesso em: 05 nov. 2024.

[4] GOV. **Ministério da Saúde mental.** S/A. Disponível em https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/saude-mental. Acesso em: 04 nov. 2024.

[5] GUERRA, Arthur. **Lideranças afetam mais a saúde mental dos colaboradores que terapeuta.** 2023. Disponível em https://forbes.com.br/forbessaude/2023/05/arthur-guerra-liderancas-afetam-mais-a-saude-mental-dos-colaboradores-que-terapeuta/. Acesso em: 04 nov. 2024.

[6] KOELLE, Isis. **Diferença entre líder e chefe:** principais diferenças entre os dois papéis. 2022. Disponível em https://fia.com.br/blog/chefe-e-lider/. Acesso em 25 abr. 2025.

[7] MARZOLA, Veluma. **10 hábitos que prejudicam a saúde mental**. 2021. Disponível em https://www.psicologo.com.br/blog/10-habitos-que-prejudicam-a-saude-mental/. Acesso em 24 abril. 2025.

[8] PONTOTEL. **Diferença entre líder e chefe:** veja as principais características e diferenças entre os dois cargos. 2025. Disponível em: https://www.pontotel.com.br/diferenca-entre-lider-e-chefe/>. Acesso em 04 nov. 2024.

[9] RAEBUEN, Alicia. **Qualidades de um líder:** 15 características da liderança eficaz. 2024. Disponível em https://asana.com/pt/resources/qualities-of-a-leader. Acesso em 24 abr. 2025.

[10] SEBRAE. **Entre 5 estilos de liderança, qual o seu?** 2023. Disponível em https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/entre-5-estilos-de-lideranca-qual-e-o-seu,be72b495ea028810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=Autorit%C3%A1rio%2C%20democr%C3%A1tico%2C%20liberal%2C%20paternalista,mais%20sobre%20eles%20neste%20artigo.&text=Habilidades%20simples%20e%20indispens%C3%A1veis%20fazem%20parte%20do%20repert%C3%B3rio%20dos%20bons%20gestores. Acesso em: 02 nov. 2024.

[11] SERASA. **Entenda o conceito de se líder ou chefe no mercado de trabalho**. 2023. Disponível em https://www.serasaexperian.com.br/carreiras/blog-carreiras/diferenca-entre-lider-e-chefe/. Acesso em: 09 nov. 2024.

[12] SERCONMED. **Três dicas do que um líder pode fazer pela saúde mental do seu time.** 2023. Disponível em https://serconmed.com.br/papel-dos-lideres-na-saude-mental/#:~:text=Uma%20boa%20lideran%C3%A7a%20sabe%20que,a%20lideran%C3%A7a%20e%20os%20funcion%C3%A1rios. Acesso em: 09 nov. 2024.

[13] SIQUEIRA, Sabrina. **A importância da saúde mental no trabalho e como promover ações na sua empresa.** 2023. Disponível em https://solides.com.br/blog/saude-mental-no-trabalho/. Acesso em: 04 nov. 2024.

[14] _____. **Diferença entre chefe e líder:** principais características e como identificar. 2017. Disponível em: https://solides.com.br/blog/diferenca-entre-chefe-e-lider/. Acesso em: 04 nov. 2025.

[15] UMENTOR. **Chefe x Líder:** qual será a diferença? 2021. Disponível em https://umentor.com.br/blog/chefe-x-lider-qual-sera-a-diferenca. Acesso em: 02 nov. 2024.

Capítulo 6

Estresse ocupacional - reflexão sobre a profissional de TI

Keli Cristiane Vido
Julia Alves Silva da Costa
Sergio Tavares
Clarice Gameiro da Fonseca Pacho

Resumo: Este artigo compreende resultados parciais de um projeto de pesquisa e iniciação científica do Centro Universitário SENAC, intitulado **Estudo de caso sobre o profissional de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC): um olhar sobre o estresse laboral (nosso grifo**). Projeto este que ocorre em conjunto ao NETI (Núcleo Especializado de Tecnologia de Informação) do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP. A relevância do estudo é evidenciada pelos números do Ministério de Previdência Social (2023), que denotam o estresse ocupacional como 2.º lugar entre os nexos causais de afastamento e/ou adoecimento no Brasil. Outro aspecto, que corrobora com a importância do estudo é o aumento significativo dos profissionais engajados no setor de TI. A investigação centra-se em analisar os fatores causadores de estresse ocupacional que entremeiam o ambiente laboral das profissionais de TI (Tecnologia da Informação), isso quer dizer, das do sexo feminino. Para isso, utilizou-se o método qualitativo com uma revisão da literatura na primeira etapa e na segunda, uma pesquisa exploratória, com a aplicação de questionários abertos, semiestruturados sobre o tema. As pesquisadas são mulheres, profissionais de TI, de empresas paulistas e com idades e formações acadêmicas heterógenas. Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo e os resultados relacionados a literatura que discorre sobre o assunto por meio de categorias temáticas. Pode-se evidenciar que o contexto laboral das profissionais TI está repleto de fatores estressores como acúmulo de trabalho e, portanto, sobrecarga nas tarefas, metas com prazos irreais como projetos com curto para execução, cobranças constantes, desorganização das atividades, atrasos na entrega de atividades devido à gestão inábil, problemas de sistemas e sexíssimo. Contexto, que alerta para a necessidade de prevenir o estresse ocupacional por meio de novas práticas e políticas empresariais bem como, melhor organização das atividades, aplicação de métodos para gestão de projetos eficazes e a realização de treinamentos sobre diversidade e/ou criação de grupos de afinidade.

Palavras-Chave: 1. Estresse ocupacional 2. Tecnologia da informação e comunicação 3. Saúde mental 4. Profissional de TI 5. Mulher.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo objetiva analisar o estresse ocupacional presente no contexto laboral das profissionais de TI, ou seja, das mulheres engajadas na área de tecnologia da informação e comunicação (TIC).

A relevância do estudo é corroborada pela ascensão dos postos de trabalho em indústrias e empresas prestadoras de serviços de *software* e *hardware*. Setor que prevê um aumento médio anual de 8,5% ao ano (SOFTEX, 2023). Além disso, dados do Ministério da Previdência Social (2023) evidenciam significativos números de afastamentos do trabalho ocasionados pelo estresse ocupacional.

A pandemia do COVIDE-19 promulgou o isolamento social e aumento do uso da tecnologia da informação e comunicação. Consequentemente, elevaram-se os números de postos de trabalho para esses profissionais de TIC, aproximadamente 310% (SOFTEX, 2022). Conforme ainda, o presidente executivo da Brasscom (Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC e de Tecnologias Digitais) Affonso Nina, estima-se que as empresas aumentem os investimentos em transformação digital em cerca de 20% até 2026, promulgando assim, em quatro anos o marco de 800 mil profissionais (BRASSCOM, 2021).

Vale ressaltar ainda, que o setor de *software* e serviços em 2009, apresentou um faturamento de US$ 880 bilhões mundial e o Brasil registrou deste total 1,70%, totalizando US$ 15 bilhões.

> Assim representando 1,02% do Produto Interno Bruto-PIB do país. O Brasil está classificado no 12° lugar no ranking dos países produtores de software. Já no cenário brasileiro, como ilustrado na figura 1, tem o maior mercado de TI da América Latina, representando cerca de US$ 30,5 bilhões, este valor deixa o mercado brasileiro de TI à frente de países como México, Colômbia e Argentina. Em 2009 o mercado brasileiro de TI teve o crescimento de 9% mesmo com a crise mundial que se estabeleceu em 2008. E o setor de software é o mais expressivo dentro do mercado de TI (Associação Brasileira das Empresas de Software - ABES, 2009 apud Gomes; Oliveira; Paula, 2022, p.3).

Neste contexto, a participação da mulher brasileira no mercado de trabalho de TIC é de 52,52%, percentual que representa apenas 20% do total (PNAD, 2023). Assim, investigar esse contexto laboral atrelado ao estresse laboral é de suma relevância para ampliação da literatura e delineamento de novas políticas e práticas empresariais prevencionistas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O ingresso da mulher no mercado de trabalho, se deu principalmente a partir de 1930 em decorrência da primeira e segunda Guerras Mundiais, ocasiões que os homens foram convocados para defenderem seus países na frente de batalha. Contexto, que promoveu a falta de trabalhadores e posterior substituição pelas mulheres. Com o passar dos anos, elas adquiriram direitos como o ao voto promulgado pela Constituição Federal; há não necessidade de autorização do marido para trabalhar, instituído pelo Estatuto da Mulher Casada e o direito à licença-maternidade entre outros.

> Embora, as mulheres tenham sempre trabalhado em grandes números, foi só nas últimas três décadas que elas alcançaram quase metade da força de trabalho nas economias industriais avançadas. Mesmo assim, muitos dos protagonistas do debate sobre trabalho e tecnologia têm se esquecido das questões de gênero, interessando-se implicitamente apenas pelos setores da produção onde predomina o trabalho masculino (Visentini; Donida; Ferreira, 2021 apud Wajcman, 2012, p. 207).

A despeito das melhorias conquistadas pelas mulheres, não é possível afirmar que existe na atualidade equidade entre os profissionais do sexo masculino e feminino no mercado de trabalho, isso porque dados evidenciam que as mulheres chegam a receber salários 22% menores que os profissionais homens (IBGE, 2023).

Quanto ao mercado de TI, o número de mulheres aumentou na América do Sul de 11% para 31% e no Brasil de 16% para 40% de 2015 a 2021, contudo recebem salários, 11% menores que os homens (Bairesdev, 2023).

> O cenário encontrado no mercado de trabalho no setor da tecnologia é reflexo dos padrões de gênero existentes no período universitário. Com a análise de dados foi possível analisar e chegar à conclusão que, em ambientes que os homens predominam os cargos de liderança, dificilmente as mulheres conseguirão atingir tais cargos. Posser e Teixeira (2016) buscam identificar os principais motivos pelos quais existe uma diferença significativa entre o número de homens e mulheres no mercado de Tecnologia da Informação (TI). Após a reafirmação de um cenário de discrepância neste assunto, eles confirmam que os principais motivos deste número de mulheres ser reduzido na área se devem, principalmente, a dois fatores: (1) a ausência de estímulos na infância, o que dificulta a escolha de um curso na área da computação mais rara; e (2) o estereótipo de que a área de TI é focada para o público masculino, o que torna o ingresso mais estigmatizado (Gomes; Oliveira, 2023, p.5).

Além disso, como discorrem NetSupport (2018 apud Gomes; Oliveira; Paula, 2022) culturalmente, ainda há uma estranheza da mulher no setor de TI, talvez porque alguns conhecimentos que tangenciam o setor tenham uma construção estereotipada de que lógica, programação e matemática são mais propensas à aquisição dos homens. Os autores ainda explicam:

> Dessa forma, quando as mulheres decidem seguir na área tecnológica encontram vários desafios no mercado de trabalho que a fazem desistir desse ramo, pois, muitas vezes elas são desestimuladas por parceiros ou clientes que não acreditam em seu potencial. Entretanto, com o passar dos anos, houve algumas evoluções do direito da mulher no mercado de trabalho, este preconceito ainda existe, e está enraizado na sociedade como um todo (Gomes; Oliveira, 2023, p.6).

Registre-se que as profissionais ingressantes no setor de TIC, encontram entre os vários desafios o sexíssimo, fruto de crenças enraizadas na sociedade, salários menores do que os pares do sexo masculino, dupla jornada (trabalho e casa), menor probabilidade de capacitação, falta de equidade em ponderações de metas e promoções, além da falta de

voz na tomada de decisão e jargões estereotipados nos julgamentos. (Carreira; Ajamil; Moreira, 2001 apud Gomes, 2005).

Dados de uma pesquisa realizada e publicada pela consultoria Catho em 2023, evidenciam a evolução no mercado de TIC do número de mulheres como aludido, mas discreto.

Conforme o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados brasileiro, ocorreu um aumento na participação das mulheres de 27,9 mil para 44,5 mil profissionais, a partir de 2019.

Quanto as médias salariais as profissionais do sexo feminino percebem uma média salarial de R$ 7.950,00 enquanto os homens recebem R$ 9.902,00 (CATHO, 2023).

Outra pesquisa *''Women in Technology'' da Michael Page"* (2023) aponta escassez no número de líderes do sexo feminino no setor de TIC, isso devido principalmente: falta de inscrições por parte das mulheres - 38%; falta de oportunidades para as mulheres - 37%; escassez de talentos femininos com o conhecimento exigido - 25% e falta de experiência necessária para ocupar o cargo - 17% (conforme as empresas de TIC pesquisadas).

> (...) as relações de gênero são personificadas nas esferas da produção e da reprodução, uma vez que os estereótipos que adentram no mundo do trabalho não refletem apenas o papel social tradicional da mulher no seio familiar, sendo criados e reproduzidos também nas relações patriarcais do trabalho remunerado. Isto é expresso, por exemplo, pelo fato de que as mulheres recebem, em média, três quartos da remuneração por hora, em relação à dos homens (Wajcman, 2012 apud Visentini; Donida; Ferreira, 2021, p.21).

A pesquisa *KPMG Global Female Leaders Outlook 2023* demonstrou que parcela considerável das mulheres, se sente sobrecarregada com as atividades profissionais e nota desigualdade quanto as tratativas empresariais quando comparadas com profissionais do sexo masculino, aspecto que conforme as respondentes as deixa propensas ao acometimento da síndrome de *burnout* (KPMG, 2023). Contexto de alerta, uma vez que, como denota a *International Stress Management Association* (ISMA-BR, 2022). O Brasil ocupa o segundo lugar no *ranking* de países com o maior número de casos de síndrome de *burnout*[1].A doença atinge 30% dos mais de 100 milhões de profissionais brasileiros (Associação Nacional de Medicina do Trabalho (ANAMT, 2022).

2.1. ESTRESSE OCUPACIONAL

Para a Organização Internacional do Trabalho e a Organização Mundial de Saúde (OIT/OMSO, 2024) o conceito de estresse é multidimensional e, por isso, exige novas e multidisciplinares investigações. A definição foi introduzida pela primeira vez, na comunidade científica por Cannon em 1929, que delineou o *stress* ou estresse como um conjunto de forças que perturbam a homeostase e provocam esforço ou tensão no organismo. O pesquisador demostrou que, tanto os estímulos físicos (frio, calor, dor) como os fatores psicológicos podem evocar reações fisiológicas e, deste modo, provoca a

[1] Também conhecida como Síndrome do Esgotamento Profissional, é uma doença mental que surge após o indivíduo passar por situações de excesso de trabalho vinculado à pressão excessiva, podendo resultar em graves estados depressivos, de ansiedade e esgotamento físico e mental. (HCOR, 2022).

liberação de substâncias da medula suprarrenal (Backé et al., 2012 apud Cannon, 1927). Na década seguinte, Hans Selye, (1936) descobriu através de investigações com animais que o *stress* ou/e estresse origina uma síndrome que degenera estruturas linfáticas, ulceração do trato gastrointestinal e aumento da atividade do córtex suprarrenal, posteriormente denominada de Síndrome de Adaptação Geral (*General Adaptation Syndrome* – GAS), uma Reação de alarme do organismo a qualquer estímulo nocivo (Backé et al., 2012).

Quanto a perspectiva psicológica Lazarus (1966) discorre que o estresse ocupacional ocorre quando as exigências percebidas pelo sujeito são excessivas às suas capacidades de adaptação. Vale enfatizar que não se trata apenas de um estímulo seguido por resposta, mas sim o resultado de uma variedade de processos psicológicos (Folkamn; Lazarus, 1980). Deste modo, entende-se que o modelo de resposta ao estímulo com orientação passa a reconhecer também acontecimentos e situações psicossociais, como uma fonte alarmante de estresse. Assim sendo, o estresse compreende o resultado de um processo complexo, influenciado por agentes estressores que desencadeiam consequências fisiológicas, psicológicas, emocionais e comportamentais, prejudicando um adequado bem-estar psico-sócioemocional dos indivíduos (Backé et al., 2012), isso quer dizer:

> O desgaste sofrido pelo organismo humano é causado por uma tensão crônica, característica da vida moderna, podendo levar a alterações psicofisiológicas, quando há a necessidade de enfrentar uma situação que exige elevado esforço emocional para o qual o indivíduo julga não estar preparado (LIPP, 2001; Couto; Vieira; Lima, 2007; Couto; Couto, 2020). Portanto, as manifestações de estresse podem estar relacionadas como o início de um processo de adoecimento do indivíduo, caracterizado pelo desequilíbrio entre as demandas do ambiente no qual o mesmo encontra-se inserido e sua capacidade de adaptação. As consequências geradas na saúde refletem esse desequilíbrio e contribuem para a geração de tensão excessiva no ambiente de trabalho, podendo precipitar manifestações físicas e psíquicas como dor nos músculos do pescoço e ombros, dor de cabeça por tensão, insônia, períodos de depressão, angústia, irritabilidade, entre outras, com reflexos importantes no desempenho profissional (Zille, et al. 2018; Couto; Couto, 2020 apud Magalhães; Nascimento-Santos; Zille, 2022, p.84).

Registre-se que o "(...) o estresse representa um processo complexo do organismo, envolvendo aspectos bioquímicos, físicos e psicológicos, que são desencadeados a partir da interpretação que o indivíduo dá aos estímulos externos e internos - os chamados estressores - causando desequilíbrio na homeostase interna que exige uma resposta de adaptação do organismo para preservação de sua integridade e da própria vida" (Goulart Junior, 2008, p. 848) Além disso, Genuíno et al. (2010) e Paschoal (2004) afirmam que o estresse ocupacional, se trata de estímulos do ambiente laboral, que exigem respostas e dependem também da percepção do indivíduo em avaliar esses aspectos como estressores ou não.

Ballone (2008 apud Pereira e Mello 2019) corrobora com às alusões e explica que a urgência para execução de atividades e projetos, responsabilidades excessivas, liderança precária e, consequentemente a falta de apoio são alguns dos fatores que contribuem para o estresse ocupacional. Aspectos que em conjunto demandam da trabalhadora, exceder

sua capacidade de adaptação. Registre-se que o sexíssimo e o mundo empresarial extremamente competitivo, acentuam o sofrimento no trabalho (LIPP, 2010 apud Pereira e Mello, 2019).

Para Brunner (2000) o estresse ocupacional pode desencadear irritabilidade geral, depressão, fadiga, perda de interesse; ansiedade, impaciência, distúrbios gástricos e intestinais (diarreia, vômitos), irregularidade no ciclo menstrual, anorexia, palpitações cardíacas, instabilidade emocional, incapacidade de concentração, fraqueza, tensão, tremores, tiques nervosos, insônia, tensão muscular, enxaqueca, entre outros.

Lipp (2010 apud Pereira; Mello, 2019) ressalta que o estresse ocupacional gera sentimentos negativos, tais como raiva e depressão, geralmente acompanhados de mudanças fisiológicas, potencialmente prejudiciais à saúde, impacta na autoestima e o bem-estar, pois gera desequilíbrios do funcionamento biopsicossocial, que quando prolongado desencadeia doenças ocupacionais e afastamentos do trabalho.

3. METODOLOGIA

Para a elaboração do artigo utilizou-se o método qualitativo, este conforme Creswell (2010, p.90) trabalha em prol de investigar e entender um determinado tema, tecendo uma "(...) explicação ampla para o comportamento e atitudes, e pode ser completada com variáveis, construtos e hipóteses".

Na primeira etapa foi elaborada uma revisão biográfica aos principais autores que abordam os temas de estudo, aspecto relevante, uma vez que, conforme explica Severino (2007**,** p.134) "(...) a bibliografia (...)" possibilita "(...) a descrição e classificação de livros e documentos similares, segundo critérios (...)" para delinear e compreender um fenômeno. Na segunda etapa, valeu-se da aplicação de questionários abertos, com roteiros semiestruturados. O instrumento de pesquisa contou com um roteiro semiestruturado em 03 blocos: dados demográficos dos pesquisados; contexto laboral de TIC da mulher e o estresse ocupacional. A aplicação do instrumento de pesquisa, ocorreu em ambiente natural, no primeiro e segundo semestre de 2023.

Para seleção das pesquisadas determinou-se como perfil os seguintes critérios: ser mulher e estar engajada no setor de TIC; trabalhar em empresas da cidade de São Paulo e idades e formações acadêmicas, não foram utilizadas como critérios de inclusão e exclusão.

A aplicação do instrumento de pesquisa, por sua vez, como prevê o rigor metodológico manteve o anonimato de todas as respondentes, que foram previamente esclarecidas dos objetivos da pesquisa. A coleta contou com 56 pesquisadas e as respostas coletadas foram submetidas a análises de conteúdo ancorada em Flores (1999). Após os resultados estes dados tratados foram alocados em categorias temáticas e relacionados a literatura para discussão. Registre-se que:

> A Análise de Conteúdo, enquanto procedimento de pesquisa, desempenha um importante papel nas investigações no campo das pesquisas sociais, já que analisa com profundidade a questão da subjetividade, ao reconhecer a não neutralidade entre pesquisador, objeto de pesquisa e contexto. O que não a descredencia no aspecto da validade e do rigor científicos, já que tem status de metodologia, com

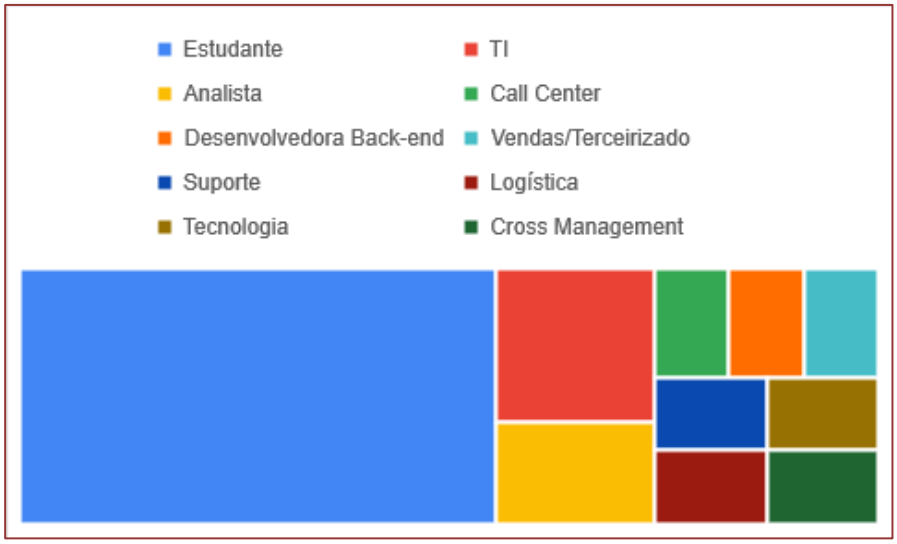
> princípios e regras bastante sistematizados (Cardoso; de Oliveira; Ghelli, 2021, p. 101).

As alusões das pesquisadas submetidas à análise de conteúdo e selecionadas em categorias temáticas permitiram delinear reflexões e novas concepções sobre as possíveis problemáticas sobre o estresse laboral que acometi as profissionais do setor de TIC.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como perfil das pesquisadas destaca-se que estas possuíam idades entre 18 e 35 anos. Quanto as formações acadêmicas 79% têm graduações nas diversas áreas de TIC e 21% nas áreas de gestão. Todas as mulheres estão engajadas no setor de TIC, nos cargos ilustrados no Gráfico 1:

Figura 1 Cargos das profissionais pesquisadas



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Quanto às áreas de atuação em TIC, registre-se que há uma maior concentração na área de desenvolvimento - 55,56%, seguida pela área de gestão de projetos - 11,11%, infraestrutura com 7,41% e suporte técnico e segurança da informação com 3,7%.

As análises de conteúdo evidenciaram que as pesquisadas percebem como principais motivos geradores de estresse ocupacional o acúmulo de trabalho, algumas vezes, citados como sobrecarga de tarefas decorrente de metas irreais, desorganização das atividades e projetos mal delineados. Além disso, destacaram como fatores estressores atrasos em entregas de atividades, planejamentos precários, horas extras constantes, liderança inábil, problemas de sistemas e sexíssimo na tratativa organizacional.

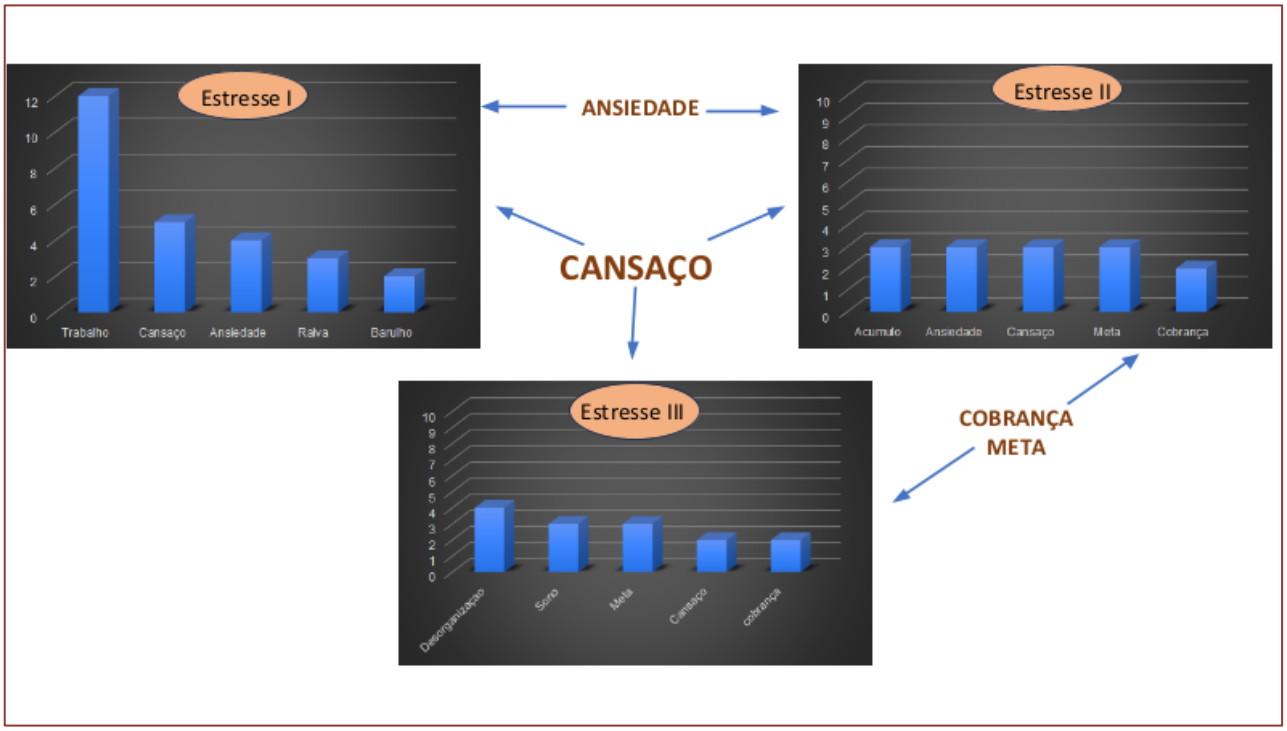
As profissionais aludiram que o estresse ocupacional gera problemas de depressão, distúrbios no sono, sentimentos em desequilíbrio como aumento da raiva, ódio e

paciência, desmotivação e conflitos com colegas e liderança. Conglomerado estressor corroborado por Grandjean (1998 apud Sadir, Bignotto & Lipp, 2010, p.73) que alertam o estresse é um:

> (...) estado emocional causado por uma discrepância entre o grau de exigência do trabalho e recursos disponíveis para gerenciá-lo.
>
> É produto da relação entre o indivíduo e seu ambiente, sendo que quando as exigências deste ultrapassam a habilidade do trabalhador para enfrentá-las podem acarretar um desgaste excessivo para o organismo, interferindo também na sua produtividade (Perkins, 1995 apud Sadir, Bignotto & Lipp, 2010, p.73).

Os gráficos 1, 2 e 3 representam os principais estressores evidenciados pelas pesquisadas e geradores de desiquilíbrios biopsicossocial.

Gráficos 1, 2 e 3 Estressores da profissional de TI



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Nesse contexto citado, deve-se ater que o trabalho ocupa para maioria das profissionais um papel central na vida, fonte de subsistência e/ou realização e, por isso, problemáticas como as evidenciadas geram acometimentos do estresse laboral de maneira acentuada e consequentemente, adoecimentos e afastamentos do trabalho.

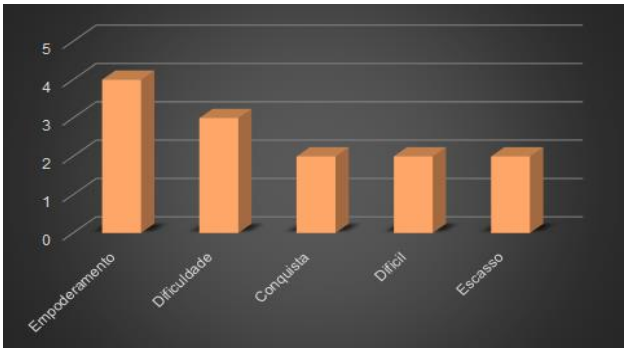
No que se refere as alusões das pesquisadas quanto suas autorrepresentações estas indicaram principalmente características como força, coragem, empoderamento em contraposição à falta de tratativas com equidade quando comparadas com os

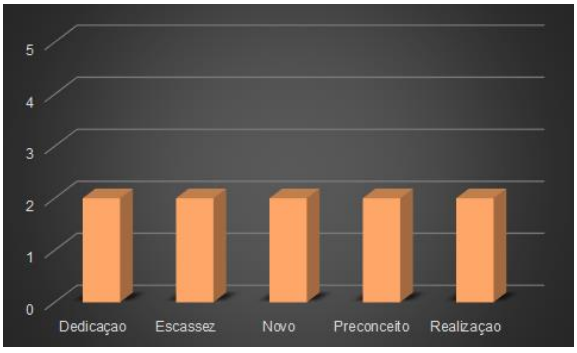
profissionais homens, além da presença de injustiças, preconceitos, sentimento de minoria e a presença de ações sexíssistas no setor de TIC ainda muito masculinizado para elas.

> A área de TI compreende diversas atividades relacionadas ao manejo de informações (sua aplicação, produção, armazenamento, transmissão, acesso, segurança), a partir de recursos de computação, na busca de soluções para os fins mais diversos.
>
> Tradicionalmente, é identificada com a atividade de produção de softwares, mas não se restringe a ela, definindo-se justamente pela pluralidade ocupacional e pelo dinamismo das inovações tecnológicas. Menos de 20% dos profissionais formais de TI no Brasil são do sexo feminino, de acordo com dados de 2017 da Softex5. Vale destacar que, entre 2007 e 2017, a participação proporcional de mulheres em TI diminuiu – em 2007 elas eram aproximadamente 24%. A diferença de remuneração entre homens e mulheres também cresceu de 5,34% para 11,05% no mesmo período (Softex, 2019). Esses dados referem-se ao chamado "Core TI", ou seja, profissionais que atuam em setores típicos de TI. No entanto, os dados para a "TI in House", que engloba os profissionais de TI atuantes nos diferentes setores econômicos (saúde, educação, indústria, serviços etc.) não são muito distintos: a presença feminina passou de 23% para 20%, e a diferença em termos do valor da remuneração se aproxima de 11% favoravelmente aos homens (Paula; Oliveira, 2022, p.3).

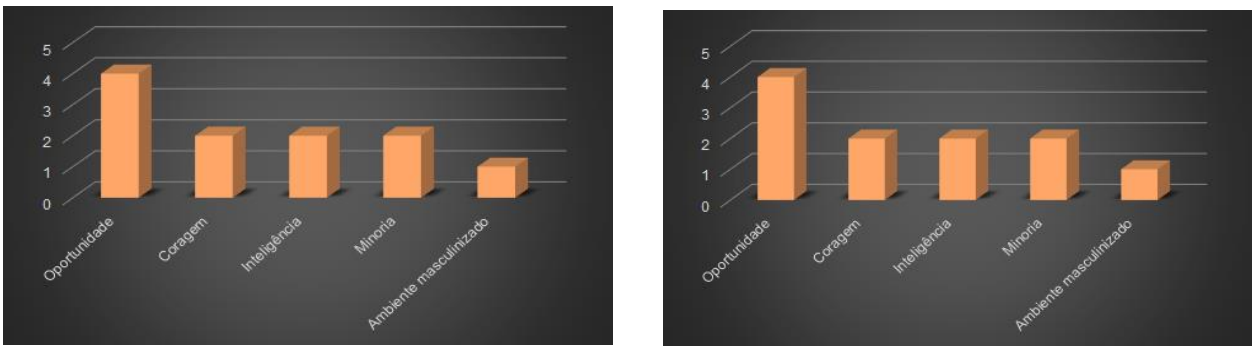
Assim, as pesquisas corroboram para o entendimento como ilustram os gráficos 4, 5 e 6, que existem estereótipos positivos, mas a despeito do estresse ocupacional acometer homens e mulheres, no caso da profissional feminina ele é intensificado pela presença do sexíssimo, ou seja, do ambiente masculinizado e possíveis estereótipos negativos que rotulam as profissionais criando barreiras para sua atuação com políticas e práticas organizacionais e decisões equânimes.

Gráficos 4, 5, 6 e 7 - Mulher na TI





Gráficos 4, 5, 6 e 7 - Mulher na TI (continuação)



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Em suma, o contexto laboral da profissional de TIC permeia estressores que decorrem de sua atuação, mas também outros oriundos desse setor ser ainda, muito masculinizado e, por isso, repleto de estereótipos negativos que dificultam métricas equânimes para mulheres e homens quanto a tomada de decisão, políticas de ascensão e permanência.

Destarte, recomenda-se a ampliação de pesquisas sobre o estresse laboral da profissional de TIC e a elaboração de novas políticas e práticas prevencionistas, direcionadas a mulher da área de tecnologia, bem como ações balizadas por políticas afirmativas e ponderações de grupos de afinidade empresariais. Aspecto relevante, haja vista que, a: Organização Internacional do Trabalho e a Organização Mundial de Saúde (OIT/OMS, 2023) preveem que as ações empresariais devem perpassar por:

> (...) objetivos: a promoção e a manutenção no mais alto grau de bem estar físico, mental e social dos trabalhadores em todas as ocupações, prevenção, entre os trabalhadores de doenças ocupacionais causados por condições de trabalho, a proteção de trabalhadores em seus empregados dos riscos resultantes de fatores adversos à saúde, a colocação e conservação (manutenção) dos trabalhadores dos ambientes ocupacionais adaptados às suas aptidões fisiológicos e psicológicos, em resumo; a adaptação do trabalho ao homem e de cada homem ao seu próprio trabalho.

Além disso, se faz necessário a capacitação das lideranças para uma gestão técnica e comportamental, mais eficazes, como por exemplo, com o uso das metodologias ágeis para o planejamento de projetos e atividades, acompanhamento, alinhamento e mensuração de metas com a utilização de *softwares* e técnicas de calibração e treinamentos para à atuação mais humanizada. Conjunto capaz de gerar melhorias para à prevenção do estresse ocupacional e promoção da saúde biopsicossocial da profissional de TIC convergente para um ambiente organizacional sustentável.

REFERÊNCIAS

[1] CARDOSO, Márcia Regina Gonçalves, De Oliveira, Guilherme Saramago, Ghelli, Kelma Gomes Mendonça. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 43, 2021. p.101-130, 2021.

[2] FERRAZ, F. C., Francisco, F. de R.,; OLIVEIRA, C. S.. Estresse no ambiente de trabalho. **ARCHIVES of HEALTH INVESTIGATION**, 3(5). Disponível em https://archhealthinvestigation.com.br/ArcHI/article/view/797/1069, 2014. Acesso em 20 de Abr. 2024..

[3] FIELD, E., Krivkovich, A., KÜGELE, S., KÜGELE, N., YEE, L.. Women in the Workplace 2023. McKinsey. https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace. Acesso em 5 Out. 2023.

[4] FURBINO, I.. Mulheres no Mercado de Trabalho: Como Anda o Cenário Atual? Blog Sólides Tangerino | Software Para DP. https://tangerino.com.br/blog/mulheres-no-mercado-de-trabalho, 24 Marc. 2024.

[5] GOMES, Mariana de Souza; OLIVEIRA, Thiago Silva de. Mulheres na área de tecnologia da informação, 2023.

[6] MAGALHÃES, Samildes Silva; NASCIMENTO-SANTOS, Jair; ZILLE, Luciano Pereira. Estresse Ocupacional: estudo com magistrados trabalhistas. **Caderno de Administração**, v. 30, n. 1, p. 81-101, 2022.

[7] OLIVEIRA, Lena Ellen Lima de; PAULA, Rayssa Leite de. **Qualidade de vida no trabalho**: O impacto do estresse ocupacional na saúde do trabalhador. 2022.

[8] OMS. Organização Mundial da Saúde. Disponível em: https://www.paho.org/pt/brasil. Acesso 20 Abr. 2024.

[9] PIRES, Aline Suelen; OLIVEIRA, Daniela Ribeiro de. Mulher na TI: as barreiras de gênero da infância à ascensão profissional. **Revista ABET**. p.3-17, 2022.

[10] PIRES, H. O Surgimento dos Primeiros Computadores. Educacaopublica.cecierj.edu.br. **Revista Educação Pública.** Disponível em https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/2/1/-o-surgimento-dos-primeiros-computadores. Acesso em 20 Fev. 2024.

[11] SADIR, Maria Angélica, BIGNOTTO, Márcia Maria; LIPP, Marilda Emmanuel Novaes. Stress e qualidade de vida: influência de algumas variáveis pessoais." Paidéia (Ribeirão Preto) 20 (2010): 73-81.

[12] Site oficial. Michael Page. Women in Tech. O que as organizações estão fazendo para quebrar as barreiras? (n.d.). Michael Page. Disponpível em: https://www.michaelpage.com.br/estudos-e-tend%C3%AAncias/women-in-tech. Acesso em 20 Fev. 2024.

[13] Site oficial. Sólides. O futuro é delas: o diferencial das mulheres no mercado de trabalho. Portal Sólides | Os Melhores Conteúdos Sobre Gestão de Pessoas. https://blog.solides.com.br/mulheres-no-mercado-brasileiro/?utm_term=&amp., 2020. Acesso em 20 Fev. 2020.

[14] VISENTINI, Íngrid Schmidt; DONIDA, Alexia; FERREIRA, Laura Senna. Gênero e TI: Qual o lugar das mulheres na área de tecnologia? **CS Online-REVISTA ELETRÔNICA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**, n. 34, p. 13-37, 2021.

[15] Zoubaref, F. (2022, March 8). Pesquisa Catho: presença feminina em cargos de tecnologia aumenta. **Carreira & Sucesso**. Disponível em: https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/presenca-feminina-cargos-tecnologia/. Acesso 20 Fev. 2024.

[16] WAJCMAN, Judy. Tecnologia de produção: fazendo um trabalho de gênero. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 10, p. 201-256, 2012.

Capítulo 7

O desafio da Minuano no mercado de limpeza: um caso de ensino[1]

Rodrigo Guimarães Motta
Camilla Rodrigues Netto da Costa Rocha

Resumo: Este caso de ensino real busca expor os desafios gerenciais enfrentados por Leonardo Oliveira, Diretor Comercial, de Marketing e de Trade Marketing da Minuano, dentro do mercado de limpeza, mais especificamente do segmento de detergente em pó. A marca, que praticamente nasceu ligada à Flora – empresa do ramo de higiene, limpeza, cabelo e cosméticos, pertencente à *holding* J&F (detentora de marcas renomadas como PicPay, Swift, Friboi, Matturata, entre outras) –, atua em um mercado complexo, com a presença de fortes concorrentes que são respaldados por multinacionais com décadas de atuação não só em território brasileiro, como também em muitos outros continentes. No entanto, um mercado que vem deslumbrando um crescimento da utilização de produtos pela mudança de hábito dos consumidores e as boas projeções advindas geram um ambiente de otimismo e boas perspectivas para alcançar o objetivo da marca. Mesmo com os possíveis bons prognósticos, Leonardo ainda tem um grande desafio pela frente, tendo de mobilizar, junto de sua equipe, diversas etapas para conseguirem efetivamente crescer em volume e em receita no mercado de detergente em pó através da exposição em diferentes canais – tradicional, cash & carry, autosserviço e e-commerce. O caso Minuano pode ser aplicado em cursos voltados para o ensino técnico e profissionalizante que tenham como perspectiva promover uma ênfase na ciência da Administração, principalmente a voltada para empresas. Ao mesmo tempo, também se mostra útil e adaptável a cursos de graduação e pós-graduação que promovam maior foco em Marketing, Administração, Propaganda e Comunicação.

Palavras-chave: Minuano, Caso de Ensino, Canais.

[1] Esta pesquisa foi publicada em uma revista científica e foi revisada para nova publicação. Referência: Farias; Victor Cecchini; Rocha, Camilla Rodrigues Netto da Costa; Motta, Rodrigo Guimarães. O desafio da Minuano no mercado de limpeza. **Revista Gestão Organizacional**, v. 17, n. 3, p. 166-179, 2024.

1. O CASO DE ENSINO

1.1. INTRODUÇÃO

O caso de ensino abordado neste trabalho pode ser compreendido, a partir dos estudos e nomenclaturas expostos por Roesch (2007), como um "caso-problema", que transporta os estudantes para a busca de solução de questões e problemáticas reais enfrentadas por gestores administrativos em suas respectivas empresas. Com um olhar cuidadoso, iremos nos debruçar perante os desafios enfrentados pela marca Minuano e, para tanto, percorremos brevemente sua história, perpassando desde o momento de sua criação dentro da Flora, empresa do ramo de higiene e beleza que pertence ao Grupo J&F, chegando até o desafio vivido pelo Diretor Comercial, de Marketing e de Trade Marketing da marca, dentro de um mercado desafiante de detergentes em pó.

O personagem central, a quem chamaremos Leonardo Oliveira[2], é um profissional que possui mais de 17 anos de experiência de atuação e nutre profundo apreço por *branding*, fator que o motivou a realizar sua especialização dentro dessa área específica. Cada indivíduo que atua com negócios enfrenta uma adversidade costumeira e mercadológica e, para Oliveira, a métrica não se altera. Desta forma, o seu principal desafio cotidiano está voltado para a necessidade de crescer em volume e receita no mercado de detergente em pó através da exposição da marca em diferentes canais.

O contexto de criação e dispersão da marca Minuano perante o território nacional auxilia a compreensão dos desafios de um mercado de detergentes líquidos complexo, com o envolvimento de diferentes *players*, como OMO e Ariel, que têm o suporte de multinacionais como Unilever e P&G, respectivamente, além da Tixan, que se mostra respaldada pela Ypê, uma grande empresa brasileira especializada em limpeza (Meyge, 2019). Apesar das adversidades, as possibilidades de crescimento também se vislumbram positivas em um futuro próximo devido a diversas tendências de crescimento tanto para o mercado internacional como também para o nacional.

O país de nascedouro e atuação da Minuano, o Brasil, como se sabe, localiza-se não apenas no Hemisfério Sul, como se encontra numa zona tropical, com abundância de sol e altas temperaturas. Além dos aspectos culturais deixados pelas comunidades nativas, esses são alguns dos elementos que levam o brasileiro a manter uma maior preocupação com sua higiene, proposições essas consoantes aos dados apresentados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2022, na "Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios Contínua", que evidenciou que 70,2% das casas brasileiras possuem máquinas de lavar roupa (IBGE Educa, 2023). Desta forma, as possibilidades de atuação e crescimento são animadoras.

Ainda se mostra interessante ressaltar as peculiaridades da atividade em que os produtos estão inseridos. Lavar roupas não é uma tarefa tão simples quanto possa parecer – na realidade, nunca o foi, já que esfregar as indumentárias com sabão em pedra em rios, riachos ou torneiras nunca se tratou de uma atividade simples e pouco trabalhosa. Fato é que os avanços tecnológicos promoveram uma maior dispersão de tecidos que reagem diferentemente em contato com água, sabão, detergente, calor e frio, tornando a tarefa mais complexa do que anteriormente, porém o acesso em massa a maquinários voltados à limpeza das roupas, em contrapartida, facilitou o processo de lavagem – não obstante haver ainda uma diversidade no processo de lavagem por parte de famílias, desde a

[2] Nome fictício a fim de preservar a identidade do profissional estudado.

realização de lavagens à mão até a utilização de tanques comuns ou elétricos e máquinas modernas “lava e seca”.

Assim sendo, com a passagem dos anos, surgiu a necessidade da utilização de produtos que se adaptassem a certos tipos de vestuários e máquinas para promover maior durabilidade, limpeza e cuidado, gerando uma gama de produtos para serem utilizados no dia a dia.

Traçando uma aproximação ao cenário nacional, a que interessa este estudo, o Brasil ainda apresenta mais de 210 milhões de habitantes, que possuem personalidades, ações e formas diversas de consumir, portanto atuar em múltiplos canais de vendas pode significar uma maior efetividade e o atingimento dos objetivos da Minuano de expansão e rentabilidade, ampliando sua penetração nos lares brasileiros. Além disso, essa população está espalhada por um território vasto, contando com grandes megalópoles, mas, ao mesmo tempo, com pequenas cidades e comunidades que não têm acesso a grandes centros comerciais, como os disponíveis a quase todos os bairros da cidade de São Paulo. Em vista disso, a exploração de diferentes estabelecimentos promove um real e democrático acesso a uma ampla camada da sociedade brasileira.

1.2. O CAMINHO DE UM GESTOR

A construção de um dirigente não ocorre da noite para o dia – o próprio verbo “construir” indica a necessidade de tempo, dedicação e o empreendimento de diversas etapas. Leonardo Oliveira não foge da métrica: apesar de muitos sonhos e noites mal dormidas pensando nas diversas possibilidades que a vida lhe poderia trazer, o gerente sempre se imaginou liderando uma equipe coesa e dinâmica, capaz de topar qualquer adversidade.

Aliás, as aventuras com os primos na casa de sua avó na infância já esboçavam o futuro de Oliveira, pois o menino, o mais arteiro de todos, estava sempre pronto para liderar os familiares mais jovens e alguns mais velhos em suas brincadeiras ou na organização de um time de futebol da rua, que, durante algum tempo, era conhecido pela meninada do bairro como imbatível. Foram nessas pequenas ocasiões que Leonardo começou a compreender o quanto gostava de gerir, fosse coordenando seus primos para pegar os bolinhos de chuva ainda quentes, fosse organizando o time para acordar no melhor horário para a próxima partida do bairro.

Esses tempos passaram, mas, sem deixar de lado os sonhos em detrimento da realidade, Leonardo resolveu tomar as medidas concretas para a conquista dos objetivos tão almejados. Desta forma, iniciou sua jornada na faculdade de Marketing, na Unilins, em 2004. Sua caminhada na instituição de ensino durou aproximadamente 5 anos, período no qual atuou em seu primeiro cargo de gestão (sem contarmos a “gerência” exercida em sua infância) como Presidente do Diretório Acadêmico. Foi na relação com os colegas que descobriu as primeiras adversidades, assim como os primeiros louros, tirando da mente qualquer ínfima dúvida que ainda pudesse pairar em sua mente sobre suas verdadeiras ambições ou capacidades.

Vindo de uma construção familiar em que os pais de Leonardo sempre se esforçaram para lhe oferecer o melhor possível, ele prometeu nunca se acomodar e sempre buscar novos desafios como uma forma de valorizar suas oportunidades. A sua inquietação por novas experiências, motivada por sua promessa, fez com que ele atuasse simultaneamente na

gestão no centro universitário e na Bertin S/A, empresa onde exerceu o cargo inicial de Analista de Marketing nas marcas Brisa, Lavarte e BioBriz – ou seja, sua inserção no mercado empresarial se deu pelo mercado de higiene e limpeza. O seu primeiro trabalho direto com o marketing de algumas marcas despertou uma paixão até então jamais imaginada, um sentimento de adrenalina misturado à excitação que o capturou imediatamente e que tem perdurado até os dias de hoje.

Com as boas atuações, que evidenciavam a sua vontade de aprender e atestavam a sua eficiência, foi-lhe dada, em 2008, uma oportunidade de crescimento dentro da empresa. Com a nova função de Supervisor de Marketing, acabou adentrando o mercado pet através da FunPet, permanecendo na área de higiene, apesar de agora inserido no mundo animal.

Toda a experiência adquirida previamente apaixonou e muniu Oliveira para seguir e embarcar em um novo desafio, desta vez retornando efetivamente ao mercado de higiene e limpeza pelo Grupo Bombril, onde desempenhou o cargo de Gerente de Grupos de Marcas. As horas dedicadas ao trabalho, apesar de cansativas, nada mais eram que *puzzles* que tomavam a sua mente e necessitavam de soluções práticas e objetivas. Não se reconhecia dentro dos relatos constantes de colegas que almejavam estar em casa ou em outras realidades, pois amava e se divertia com o que fazia, tendo muito fixo em sua mente aonde ambicionava chegar. Seu percurso dentro da companhia passou por diversas marcas, como: Mon Bijou, Vantage, Tanto, Lavandina, Limpol, Ecobril, Remobril e Q' Brilho, mas, com toda a certeza, sua capacidade administrativa se mostrou contundentemente ao lidar com as marcas Bombril e Sapólio Radium, que conjuntamente rendiam 35% da receita bruta de toda a empresa.

A jornada do profissional foi repleta de constantes aprendizagens, sendo o seu período vivenciado no Grupo Gtex Brasil mais uma dessas oportunidades. Foi lá onde recebeu, em 2017, a responsabilidade de atuar como Gerente de Marketing, período em que lidou com marcas como Ufe, Urca e Baby Soft. No entanto, a vida é repleta de reviravoltas, elementos que tornam as jornadas mais interessantes e particulares, e o *plot twist* na vida de Leonardo ocorreu através do convite para retornar ao local de suas primeiras experiências profissionais: a Bertin S/A, que estava um tanto quanto diferente, pois havia sido adquirida pela JBS para ingressar à Flora, sua divisão de higiene, limpeza e beleza. Assim, em 2019, ele integrou o quadro da empresa como Head de Marketing da Minuano.

O dirigente, como sempre, observou o contexto como uma oportunidade, elemento que fez com que se utilizasse de toda a experiência e as qualificações adquiridas durante sua jornada, como a pós-graduação em *Branding* realizada na ESPM. Agora, o amor que sentia estava plenamente embasado, não apenas em aspectos emocionais, mas em termos acadêmicos e práticos. O reconhecimento se apresentou através de promoções – inicialmente integrando o setor de Trade Marketing e, por fim, chegando ao posto tão desejado de Diretor de Vendas e Marketing responsável pela marca Minuano, quando passou a gerir uma equipe que, como um dia sonhou, estava pronta para as mais complexas adversidades que o mercado poderia trazer.

1.3. O CAMINHO DE UMA MARCA

A Minuano surgiu em 1986 e carrega aspectos emocionais desde sua criação, já que foi a primeira marca da Flora, empresa criada em 1980 por José Batista Sobrinho e assim batizada em homenagem à sua esposa. A companhia integrou o Grupo J&F (*holding* que também controla a JBS), sendo seu segmento especializado em limpeza doméstica, higiene pessoal e cosméticos, até se tornar uma companhia independente dentro do grupo em 2007.

No momento, a Flora detém 14 marcas, incluindo a Minuano, sendo as demais: Francis, Neutrox, Albany, OX Cosméticos, Brisa, Assim, Phytoderm, Kolene, Karina, Mat Inset, Vyvedas, Hydratta e No Inset (Flora, 2023), além de mais de 300 produtos, uma estrutura robusta e anos de expertise quanto à sua atuação no mercado. A respeito da marca evidenciada neste caso de ensino em particular, a Minuano contribui com oito categorias e 60 artigos mercadológicos, com uma produção que se divide em duas fábricas, uma localizada em Luziânia (GO) e outra em Itajaí (SC), para além de quatro centros de distribuições em São Paulo (SP), Itapeva (SP) e nas duas cidades produtoras mencionadas anteriormente.

A Minuano tem seu nome em referência aos ventos frios e secos que passam pelo Rio Grande do Sul, por Santa Catarina e pelo Paraná provenientes da Argentina (Minuano, 2023; RBS TV, 2023) – aliás, a própria escolha do nome e sua origem se evidenciam em seu primeiro *slogan*: “Vendaval de limpeza total”. Por sua vez, o nome da corrente de vento foi dado em referência à comunidade indígena de mesma alcunha que habitava as proximidades do Rio da Prata, marcadamente no que hoje é a fronteira entre o sul do Brasil e o norte do Uruguai.

Ao conectar seu nome às condições tão particulares ao Brasil, a Minuano reforça sua identidade – mesmo essa sólida fundação, porém, não garantiu um caminho fácil para a marca, que teve seus períodos de crise. Fato é que toda empresa ou segmento possui valores, perspectivas, ambições e uma história de existência; neste contexto em particular, sendo a Minuano um negócio com tantos elementos nacionais, de cunho geográfico e histórico, essas características não poderiam estar relegadas a uma participação fugaz dentro desse mercado tão relevante. Por isso, com o decorrer dos anos, a marca empenhou-se em realizar diferentes campanhas que traziam novos *slogans*, como: “Solução de Limpeza”, em 2000; “É completo. É Minuano”, em 2012; “Minuano mudou. Mude você também” (figura 1), em 2014; “Limpeza e eficiência, descomplicada e para todos”, em 2017; entre outros novos bordões, que exploravam e anunciavam o seu poder de limpeza, pretendendo tornar a vida de seu consumidor mais tranquila e – por que não? – um “morador permanente” naquele lar.

Figura 1 – Campanha de amaciantes Minuano com o slogan “Minuano mudou. Mude você também”

Fonte: Minuano [...] (2015a).

Em termos de estratégias comerciais, as marcas precisam manter grande foco nos mercados em que estão inseridas, pois estes são muito dinâmicos, fazendo com que qualquer erro possa levar a uma pretensa substituição pela concorrência e, consequentemente, perder determinada clientela. A figura 2 traz um recorte do comercial estrelado por Malu Mader em 2014, ano em que a marca retornou às telas após um período de dois anos ausente das mídias (Abras, 2014). Nesse vídeo, a atriz divulga as novas fórmulas dos detergentes Minuano, que, entre os novos benefícios, rendem duas vezes mais que a formulação anterior, são suaves para as mãos, reduzem mau cheiro e têm partículas de oxigênio com poder desengordurante.

Figura 2 – Campanha de detergentes Minuano estrelada pela atriz Malu Mader

Fonte: Minuano [...] (2015b).

Desta forma, a ingressão de novos produtos se mostrou urgente em certos momentos, que, por sua vez, estavam associados a novas estratégias. Assim, em 2019 houve o lançamento da linha de detergentes em pó, produto que teria um grande investimento e seria um dos principais desafios a serem enfrentados por Oliveira. A nomenclatura escolhida é diferente daquela adotada popularmente pelos consumidores desse tipo de produto, aparecendo principalmente como "sabão em pó" na boca do público, no entanto as empresas não devem – tampouco podem – se utilizar deste linguajar bem estabelecido, pois, tecnicamente, sabão e detergente não são a mesma coisa. De maneira simplificada, o sabão é feito a partir de gorduras vegetais combinadas com óleos, enquanto o detergente é composto de elementos químicos, fazendo com que gere mais espuma na lavagem.

Ademais, os últimos anos mostram o amadurecimento que a marca empreendeu ao longo dos anos, resultado esse que só pode ocorrer devido aos diversos investimentos que levaram ao lançamento de novos produtos, fragrâncias e embalagens, adequando a marca a um mercado cada vez mais competitivo e ampliado, no qual cada espaço de gôndola pode significar uma disputa por um lugar no carrinho de supermercado, como nos armários dos consumidores. Em vista disso, os índices do mercado se mostram animadores e, desta forma, os ventos da bonança podem rumar ao encontro daqueles vindos do Sul, sorrindo para uma marca que se mostra cada vez mais consistente e atuante como a Minuano, que há mais de 35 anos promove *vendavais de limpeza* nas casas brasileiras.

1.4. O MERCADO

O Brasil é um país bastante peculiar, contando com um grande espaço territorial e uma quantidade relevante de população formada por diferentes comunidades advindas de todos os outros continentes. Não obstante esse mix cultural expressar uma pluralidade profundamente enriquecedora, mesmo diante dessa amplitude de características e hábitos, o cuidado com a higiene pessoal e doméstica se mostra com homogeneidade dentro do país.

O mercado de limpeza e higiene no Brasil é bastante impulsionado e influenciado por fatores relacionados ao clima tropical e à cultura dos brasileiros – que, por sinal, têm práticas de higiene tão consolidadas a ponto de serem considerados "o povo mais limpo do mundo" (Da Redação, 2018). Esse atributo marcante já se mostrava com força e se aprofundou notavelmente após a pandemia de Covid-19 – isso é o que mostra um estudo desenvolvido pela Kimberly-Clark e publicado pela CNN Brasil, que revelou que 36% da população do país realiza limpeza doméstica pesada ao menos dois dias da semana, enquanto 73% de todos os brasileiros estão mais atentos na realização de faxinas leves (Rocha, 2023). Confluindo com essa informação, o estudou verificou que 70% dos brasileiros se preocupam com o tempo e a dedicação praticada durante a limpeza e, portanto, esperam que a tecnologia contida nos produtos e prometida pelas marcas auxiliem esse processo (Rocha, 2023). A esse respeito, a Associação Brasileira de Embalagem (ABRE) expôs uma nova pesquisa empreendida pela própria Flora, que evidenciou que 85% dos consumidores haviam mudado seus hábitos devido à pandemia – atualmente 93% desses consumidores mantêm os comportamentos do período vivido (ABRE, 2023).

Em vista disso, são vários os fatores determinantes de consumo – culturais, sociais, pessoais, emocionais – ao considerar-se o comportamento do consumidor. Um dos possíveis pontos de problematização são os desafios enfrentados pelo mercado de higiene e limpeza em termos de sustentabilidade e de oferecimento de produtos ecológicos, o que influencia diretamente as preferências de consumo atuais por parte da população preocupada com esse aspecto. Outro ponto possível de expansão mercadológica é considerar as diferentes condições sociais e os produtos que contemplem cada realidade: o processo de lavagem de roupas percorre desde a lavagem em riachos por ribeirinhos, perpassando os tanques comuns e elétricos ("tanquinhos"), até as mais modernas máquinas "lava e seca", ou seja, há uma miríade de possibilidades de produtos para atender a cada configuração social.

As confluências dessas afirmações mostram um maior interesse dos *shoppers* em relação à limpeza doméstica, seja em sua periodicidade ou intensidade, seja com os produtos e as tecnologias que os compõem. Esses elementos animam um mercado que já ocupa o quarto lugar no mundo em relação à venda de produtos de limpeza, com números que chegam a 6,9 bilhões de dólares, como revela a Household Innovation através de informações advindas da Euromonitor International (Household Innovation, 2023). Já um estudo mais específico sobre os detergentes para lavagem de roupa realizado pela Kantar em 2020 e apresentado pela Household&Cosméticos destaca que, no mesmo ano, o setor chegou a 7,58 bilhões de reais (H&C, 2022).

Os diferentes canais de vendas, como o tradicional, cash & carry, autosserviço e o e-commerce podem significar uma ampliação das vendas em um mercado disputado e repleto de uma concorrência ferrenha. Além disso, cada segmento de mercado apresenta

sua importância, já que cada indivíduo tem uma personalidade, intencionalidade e preferência distinta dos demais, além das variações geográficas, demográficas, relativas à classe social, entre outras, que dão ensejo a diferentes comportamentos de consumo. Assim sendo, adaptar-se, no caso da Minuano, significa ampliar sua capacidade de penetração, encontrando o segmento correto e oferecendo uma melhor proposta de valor em comparação à concorrência.

Todo o panorama aqui esboçado e os aspectos estratégicos da marca demonstram a importância do trabalho realizado por Leonardo Oliveira e da necessidade em superar os desafios e alcançar os objetivos previamente estabelecidos de crescer em volume e receita no mercado de detergente em pó através da exposição em diferentes canais.

2. NOTAS DE ENSINO

2.1. OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso de ensino Minuano, que tem seu desafio gerencial enfrentado por Leonardo Oliveira, objetiva principalmente promover uma maior reflexão por parte dos estudantes sobre os possíveis caminhos e soluções para a marca, inserida em um mercado competitivo, contribuindo para a formação dos estudantes como tocadores de negócios – isto é, jovens líderes gestores –, na medida em que os conclama a subordinar a teoria à prática. Assim, os estudantes são convocados, pelo presente caso de ensino, a atuar para crescer o volume e a receita do detergente em pó da marca, pensando em estratégias e planos que promovam sua exposição em diferentes tipos de canais de venda.

Os objetivos específicos pretendem fixar o estabelecimento de um planejamento estratégico dividido em três partes: Diagnóstico, Estratégia e Plano de Ação (Rocha; Galetti; Motta, 2022), assim como demonstrar de maneira prática como as escolhas estabelecidas pelos educandos desdobram-se em impactos reais – ou seja, necessitam, assim, de fundamentações bem estabelecidas e análises assertivas para a sua realização.

A metodologia caso de ensino aplicada a cursos relacionados à área de Administração (seja no ensino básico em cursos técnicos e profissionalizantes, seja em cursos de ensino superior), assim como a áreas correlatas como Marketing e Publicidade, atesta sua importância ao trazer materiais de referência para contribuir com a formação dos estudantes, em especial ao tratar de casos reais que aproximam os alunos não só à teoria, como à realidade vivida. O caso de ensino Minuano, portanto, pode ser aplicado em cursos voltados para o ensino técnico e profissionalizante que tenham como perspectiva a Administração – e, mais especificamente, a Administração de Empresas –, podendo ainda estender-se a cursos de graduação e pós-graduação de áreas relacionadas quando adaptado à organização das aulas.

2.2. FONTE DE DADOS

O caso de ensino em questão foi construído através de dados extraídos de fontes empresariais e jornalísticas amplamente disseminados na *web*. Um exemplo explícito dessa aplicação do ciberespaço foi em relação ao perfil do protagonista, que teve algumas de suas informações coletadas por meio de seu perfil profissional no LinkedIn.

No tocante ao histórico da marca e de seu nascedouro, foram utilizados trechos existentes no próprio site de sua empresa detentora, a Flora, como também no da Minuano (Flora, 2023; Minuano, 2023). Já os elementos mercadológicos foram retirados de *websites* especializados no setor de limpeza, higiene e cosméticos (H&C, 2022; Household Innovation, 2023).

Também foram utilizadas informações encontradas em veículos de comunicação de grande prestígio nacional e internacional, como o canal de notícias CNN e os dados compilados pelo IBGE para balizar aspectos sobre a sociedade brasileira em que o caso se insere (ABRE, 2023; IBGE Educa, 2023; Rocha, 2023).

2.3. PROPOSIÇÃO DE ANÁLISE E QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1) Apropriando-se do contexto: neste momento, os alunos devem tomar conhecimento da conjuntura do mercado de limpeza no Brasil.

1.1 Qual a posição do Brasil no mercado de limpeza mundial? Quais os valores deste mercado?

Sugestão de resposta a partir das pesquisas: O Brasil atualmente ocupa a quarta posição global dentro do mercado de limpeza. Os números brasileiros chegam a 6,9 bilhões de dólares.

1.2 Quantos lares brasileiros possuem máquina de lavar?

Sugestão de resposta: Aproximadamente 70% dos lares do Brasil possuem máquina de lavar roupa.

2) Aprofundado o conhecimento de mercado, nesta ocasião os estudantes devem realizar um estudo mais detalhado sobre o mercado e os canais em que pretendem atuar.

2.1 Os alunos devem buscar na *web* os diferentes canais de venda com que deverão atuar (tradicional, cash & carry, autosserviço e e-commerce). Assim, a sala será dividida em quatro grupos, sendo que cada um ficará responsável pela apresentação das características de cada um desses canais.

2.2 Os estudantes devem realizar uma saída pedagógica, na qual possam visitar os locais previamente estudados, observando as características expostas anteriormente *in loco.* Os alunos ainda deverão responder perguntas voltadas para o modo de exposição dos produtos do sabão em pó Minuano, averiguando suas táticas de posicionamento nas gôndolas (planograma).

2.3 Os alunos devem criar um questionário misto (quantitativo/qualitativo) com os moradores de suas regiões de habitação para observar se os hábitos de limpeza se alteraram devido à pandemia, assim como as dores em relação ao modo e aos produtos utilizados para a lavagem de suas roupas.

2.4 Após a conclusão do questionário, será possível – e impreterível – a construção de um mapa de empatia, que trará os pensamentos, dores e aflições dos consumidores, aspecto fundamental para estabelecer uma *buy persona.*

3) Construção da matriz SWOT.

3.1 Neste momento, os estudantes deverão fazer uso de toda informação captada através das diferentes pesquisas empreendidas, assim como da *buy persona* construída para a composição da matriz SWOT.

2.4. PLANO DE ENSINO

O Quadro 1, a seguir, sugere uma possível organização das aulas, evidenciando como ocorre o empreendimento de aulas teóricas, que buscam apresentar os princípios e embasar a realização do planejamento estratégico dos estudantes e ressaltar a importância da confecção de uma matriz SWOT eficiente que consiga convergir as pesquisas realizadas com a bibliografia previamente estudada, chegando, assim, a um conhecimento mais completo sobre o mercado de limpeza do Brasil e, mais especificamente, o espaço ocupado pelo detergente em pó e suas possibilidades de exposição nos múltiplos canais observados e estudados.

Quadro 1 – Sugestão para a organização das aulas

Etapas	Atividades propostas	Objetivo da etapa	Tempo de atividade[3]
Diagnóstico	1. Pesquisas preliminares na *web*	Sintetizar e observar os principais problemas e oportunidades do caso de ensino	2 aulas
	2. Leitura do caso de ensino com perspectiva crítica e discussão em sala		2 aulas
	3. Construção dos questionários/saída pedagógica/realização da pesquisa		12 aulas
	4. Aula teórica e confecção da SWOT		4 aulas
Estratégia	5. Realização da estratégia com a construção da casa da estratégia	Enumerar as frentes de atuação a serem priorizadas pelo negócio e traçar os pilares da estratégia	4 aulas
Plano de ação	6. Aula teórica sobre o menu de ação	Desenhar um plano de ação que apresente soluções rentáveis ao desafio da Minuano	2 aulas
	7. Confecção do plano de ação		5 aulas

Promover saídas pedagógicas com os estudantes faz com que eles observem a realidade em uma nova perspectiva, pois estes têm, em sua maioria, o costume de frequentar diversos canais de vendas, apesar de o fazerem quando consumidores ou *shoppers*, não necessariamente como pesquisadores ou profissionais administrativos. Essas novas

[3] É importante ressaltar que o método caso de ensino retratado é aplicado nos padrões estabelecidos e praticados desde 2021 pelo Instituto J&F (organização em que estes autores atuam e à qual estão vinculados) para alunos do ensino fundamental, médio e técnico. A metodologia, já consolidada e positivamente avaliada pelo corpo discente e docente, consiste em desenvolver o caso por períodos mais longos que o método tradicional, tratando-se tão somente de uma diferença temporal na execução.
Nesta proposta, tomamos como base aulas de 45 minutos de duração e sugerimos trabalhar no caso ao longo do ano letivo. Obviamente, contudo, cada instituição/docente pode realizar as adequações que entender necessárias para a abordagem do caso nos ambientes em que ele será aplicado.

formas de enxergar auxiliam a compreensão prática dos desafios que estão enfrentando, ao mesmo tempo que aguçam um olhar empático tanto para com o varejista como também para com o comprador final. Além disso, analisam-se, de fato, a importância de um bom posicionamento de gôndola, assim como toda a estratégia organizacional existente na atuação de um promotor de vendas.

Ao fim, mostra-se importante ressaltar a função do professor/educador como um facilitador/mediador para o processo de ensino-aprendizagem com base na prática dos estudantes. Esse educador deve ainda gerir bem a sala para um bom andamento das atividades propostas, sem intervir para minar as perspectivas expressas pelos alunos, solapando, assim, a criatividade e a determinação.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA

[1] AAKER, D. **On Branding**: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. Porto Alegre: Bookman, 2005.

[2] ALVES, B. P. de A. **O poder do branding na construção de *lovemarks***: os casos da Melissa, Harley Davidson e Apple. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Design) – Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/32208. Acesso em: 25 jul. 2025.

[3] ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, [*s. l.*], v. 35, n. 5, p. 113-124, 1957.

[4] ANTONACCI, A. C. M.; CORDEIRO, B. Pensado para crianças? O desafio de Kinder para continuar forte, conhecida e consumida. **Revista Repensar**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 3–8, 2021. Disponível em: https://revistarepensar.emnuvens.com.br/revista/article/view/7. Acesso em: 25 jul. 2025.

[5] CARPENTER, G. S.; GLAZER, R.; NAKAMOTO, K. Meaningful brands from meaningless differentiation: the dependence on irrelevant attributes. **Journal of Marketing Research**, [*s. l.*], v. 31, n. 3, p. 339–350, 1994.

[6] CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: da intenção aos resultados. São Paulo: Atlas, 2020.

[7] CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de Pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Bookman, 2021.

[8] EUROMONITOR INTERNATIONAL. Beauty and Personal Care in Brazil. **Euromonitor Internacional**, [*s. l.*], 2021. Disponível em: https://www.euromonitor.com/beauty-and-personal-care-inbrazil/report. Acesso em: 25 jul. 2025.

[9] HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

[10] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

[11] KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

[12] MENDONÇA, E. Vendas de HPPC crescem 4,7% em 2020 e totalizam R$ 122,4 bilhões. **Cosmetic Innovation**, [*s. l.*], 27 maio 2021. Disponível em: https://abihpec.org.br/vendas-de-hppc-crescem-47-em-2020-e-totalizam-r-1224-bilhoes/. Acesso em: 25 jul. 2025.

[13] MOTTA, R. G.; LACERDA, L. P.; WANDERLEY, D. F. C.; SANTOS, N. M. B. F. Enova Foods: o trade marketing como ferramenta para alavancar receita e rentabilidade. **Brazilian Journal of Development**, [*s. l.*], v. 5, n. 1, p. 556-570, 2019.

[14] PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise da indústria e da concorrência. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

[15] PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 16. ed. Rio

de Janeiro: Campus, 1989.

[16] ROBERTS, K. ***Lovemark***: o futuro além das marcas. São Paulo: MBooks, 2005.

[17] ROCHA, C. R. N. C. Sucos do bem e o desafio de desenvolver o mercado de sucos integrais. **Revista Repensar**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 7-12, 2021.

[18] ROCHA, C. R. N. C.; MOTTA, R. G. A metodologia Caso de Ensino como estratégia no contexto pandêmico de ensino remoto. *In*: ENCONTRO DE GESTÃO E NEGÓCIOS (EGEN), 2021, on-line. **Anais** [...]. Uberlândia: [s. n.], 2021.

[19] ROCHA, C. R. N. da C.; GALETTI, T. P. L.; MOTTA, R. G. Sustentabilidade e comportamento de consumo: desafios da marca Omo. **Revista Repensar – Revista da Prática Aplicada em Caso de Ensino**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 30-35, 2022. Disponível em: https://revistarepensar.emnuvens.com.br/revista/article/view/12. Acesso em: 25 jul. 2025.

[20] SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

[21] TAVARES, M. C. **A força da marca**: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998.

[22] TROUT, J.; RIVKIN, S. **Differentiate or die**: survival in our era of killer competition. Hoboken: John Wiley & Sons, 2000.

REFERÊNCIAS

[1] ABRAS. Minuano volta à TV com Malu Mader como garota propaganda. **ABRAS**, [*s. l.*], 20 fev. 2014. Disponível em: https://www.abras.com.br/clipping/geral/43593/minuano-volta-a-tv-com-malu-mader-como-garota-propaganda. Acesso em: 25 jul. 2025.

[2] ABRE. 93% dos consumidores mantêm hábito de limpeza adotado durante a pandemia. **ABRE**, [*s. l.*], 16 jul. 2023. Disponível em: https://www.abre.org.br/inovacao/93-dos-consumidores-mantem-habito-de-limpeza-adotado-durante-a-pandemia/. Acesso em: 25 jul. 2025.

[3] DA REDAÇÃO. Brasileiro é o povo mais limpo do mundo. **SuperInteressante**, [*s. l.*], 14 dez. 2018. Disponível em: https://super.abril.com.br/ciencia/brasileiro-e-o-povo-mais-limpo-do-mundo. Acesso em: 25 jul. 2025.

[4] FLORA. Quem Somos. **Flora**, [*s. l.*], 2023. Disponível em: https://flora.com.br/quem-somos/. Acesso em: 25 jul. 2025.

[5] H&C. Detergente lava-roupa: um mercado bilionário. **Household&Cosméticos**, [*s. l.*], 19 jan. 2022. Disponível em: https://revistahec.com.br/detergente-lava-roupa-um-mercado-bilionario/. Acesso em: 25 jul. 2025.

[6] HOUSEHOLD INNOVATION. Brasil é agora o quarto maior mercado global de produtos de limpeza. **ABIPLA**, [*s. l.*], 31 maio 2023. Disponível em: https://abipla.org.br/brasil-e-agora-o-quarto-maior-mercado-global-de-produtos-de-limpeza/. Acesso em: 25 jul. 2025.

[7] IBGE EDUCA. Os domicílios brasileiros. **IBGE**, [*s. l.*], 2023. Disponível em: https://educa.ibge.gov.br/criancas/brasil/nosso-povo/20825-como-sao-os-domicilios-dos-brasileiros.html. Acesso em: 25 jul. 2025.

[8] MEYGE, A. Mercado de sabão para lavar roupa cresce 9,6%. **Valor Econômico**, [*s. l.*], 19 set. 2019. Disponível em: https://valor.globo.com/empresas/noticia/2013/09/19/mercado-de-sabao-para-lavar-roupa-cresce-96.ghtml. Acesso em: 25 jul. 2025.

[9] MINUANO. Sobre a marca. **Linha Minuano**, [*s. l.*], 2023. Disponível em: https://linhaminuano.com.br/sobre-a-marca/. Acesso em: 25 jul. 2025.

[10] MINUANO mudou. Mude você também. [*S. l.*: *s. n.*], 9 abr. 2015a. 1 vídeo (30 seg). Publicado pelo canal @WMcCANNBR. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=0XpdppmRtak. Acesso em: 25 jul. 2025.

[11] MINUANO - Malu Mader - Três Malus. [*S. l.*: *s. n.*], 10 jun. 2015b. 1 vídeo (29 seg). Publicado pelo canal @cedriqueborgias. Disponível em: https://vimeo.com/130374159. Acesso em: 25 jul. 2025.

[12] RBS TV. Vento Minuano: historiador explica a origem do nome da corrente de ar gelado típico do inverno do RS. **G1**, [*s. l.*], 22 jun. 2023. Disponível em: https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2023/06/22/historiador-explica-a-origem-do-vento-minuano-tipico-do-inverno-do-rs.ghtml. Acesso em: 25 jul. 2025.

[13] ROCHA, C. R. N. da C.; GALETTI, T. P. L.; MOTTA, R. G. Sustentabilidade e comportamento de consumo: desafios da marca Omo. **Revista Repensar – Revista da Prática Aplicada em Caso de Ensino**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 30-35, 2022. Disponível em: https://revistarepensar.emnuvens.com.br/revista/article/view/12. Acesso em: 25 jul. 2025.

[14] ROCHA, L. Com a pandemia, brasileiros buscam limpeza mais caprichada, revela pesquisa. **CNN Brasil**, [*s. l.*], 27 maio 2023. Disponível em: https://www.cnnbrasil.com.br/saude/com-a-pandemia-brasileiros-buscam-limpeza-mais-caprichada-revela-pesquisa/. Acesso em: 25 jul. 2025.

[15] ROESCH, S. M. A. Casos de ensino em Administração: notas sobre a construção de casos para ensino. **Revista de Administração Contemporânea**, [*s. l.*], v. 11, n. 2, p. 213–234, abr./jun. 2007.

Capítulo 8

Matriz kraljic: estudo de caso voltado para aplicação do Strategic Sourcing em uma empresa do setor de óleo e gás no Brasil

Camila Avosani Zago
Carlos Navarro Fontanillas
Laura Marina Valencia Niño
Maurício de Souza Leão
Miguel Ferreira Lima
Rafael da Silva Costa

Resumo: Este trabalho aborda a aplicação dos conceitos de *Strategic Sourcing* e da Matriz *Kraljic* no setor de óleo e gás. O objetivo principal é demonstrar como essas ferramentas podem otimizar as atividades de compras nas organizações, tornando-as mais estratégicas e eficientes. A metodologia utilizada combina revisão bibliográfica e estudo de caso, aplicado a uma empresa fictícia do setor. A pesquisa é estruturada em quatro capítulos principais: introdução, metodologia, fundamentação teórica e estudo de caso. A análise de resultados destaca a importância de uma classificação bem-feita dos materiais, estratégias para melhoria do processo de compras, mitigação de riscos e maximização do desempenho através da diversificação de fornecedores e implementação de contratos de longo prazo. Conclui-se que a aplicação das ferramentas de *Strategic Sourcing* e da Matriz *Kraljic* contribui significativamente para a redução de custos, aumento da eficiência do abastecimento e melhoria do desempenho financeiro da empresa.

Palavras-chave: *Strategic sourcing, Kraljic Matrix, Purchasing, Strategic purchasing management.*

1. INTRODUÇÃO

O setor de óleo e gás é um dos mercados que mais movimentam recursos ao redor do mundo, tanto no que se refere a comercialização das matérias-primas provindas do refinamento do óleo até chegar aos diversos itens de consumo para o cliente final, sem mencionar o giro de capital de toda cadeia aquisição de materiais, equipamentos e serviços.

Este setor representa aproximadamente 10% do PIB industrial do Brasil. Estão previstos investimentos em exploração e produção da ordem de US189 bilhões entre 2022 e 2031, segundo o Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás. No ano de 2022, o Brasil foi o 8º maior exportador de petróleo e derivados do mundo. Hoje, o país é um exportador líquido com saldo de mais de 1 milhão de barris/dia de petróleo. A produção nacional de petróleo dobrou nos últimos 22 anos.

A abertura do mercado de exploração e produção de petróleo no Brasil ocorreu no ano de 1997, pela Lei n.º 9.478/97, permitindo que o mercado fosse aberto às concessões de exploração de petróleo para empresas nacionais e estrangeiras, representando, assim, um marco crucial na política energética e no desenvolvimento econômico do país.

A área de compras, até o final dos anos 1980, buscava, somente, atender demandas de produção e suprimentos, de modo que a aquisição de componentes essenciais à operação fosse baseada a partir de: preço, prazo e qualidade.

O funcionamento da cadeia produtiva dependia fundamentalmente de insumos obtidos de terceiros, estabelecendo-se um relacionamento entre as partes interessadas: o comprador que representa a empresa interessada na aquisição e o vendedor que seriam os fornecedores de peças, válvulas, equipamentos de atividades relacionadas aos poços, parafusos, entre outros materiais voltados para a indústria de óleo e gás.

Uma forma de contribuir para a melhora do desempenho da área de suprimentos é a utilização de ferramentas que auxiliem no planejamento e na definição das melhores estratégias de aquisição de materiais relacionados à operação de uma empresa do setor de óleo e gás. A Matriz Kraljic é uma dessas ferramentas. Sua função é realizar a categorização dos itens em estratégicos, alavancáveis, gargalos e não críticos. Durante o planejamento das aquisições, essa matriz ajuda a mitigar os riscos de fornecimento que podem impactar prazos, qualidade e custos do projeto.

A Matriz de Kraljic é uma ferramenta essencial para priorização da compra de bens e serviços, ela considera fatores internos da empresa e fatores externos do mercado. No quesito interno, a matriz considera a criticidade dos materiais, os custos de compra e os impactos que tenha nos negócios e na operação do funcionamento no dia a dia da operação. Já os fatores externos avaliam a complexidade da compra relacionada ao mercado de fornecimento, como a disponibilidade de fornecedores para determinado bem ou serviço no mercado (Kraljic, 1983).

Itens estratégicos possuem alto valor agregado e são geralmente comprados em grandes volumes. Itens alavancáveis são adquiridos em abundância, mas são de fácil obtenção devido à alta oferta de fornecedores qualificados no mercado. Itens de gargalo, por sua vez, são comprados em pequenos volumes e são difíceis de encontrar devido à complexidade de suas especificações ou à escassez de fornecedores. Já os itens não críticos apresentam baixo risco de fornecimento e importância de compra, por existir uma

gama alta de fornecedores no mercado.

Este trabalho visa apresentar uma ferramenta, a Matriz de Kraljic, que torna o processo de gestão mais estratégico na área de compras em uma empresa que tem como segmento a operação de extração de óleo e gás.

Serão abordados conceitos, os objetivos de compras, planejamento estratégico e seus principais instrumentos de avaliação dos cenários no contexto organizacional.

O ambiente geopolítico mundial está passando por mudanças estruturais, com a agressiva política tarifária implementada nos primeiros 100 dias do governo Trump, inclusive contra velhos parceiros comerciais e aliados. A guerra Rússia-Ucrânia continua sem solução de término. O conflito Israel-Hamas continua fazendo uma grande destruição na Palestina e a guerra comercial entre os EUA e a China se aprofunda a cada dia.

Em um possível cenário de crise financeira, que pode afetar tanto o país quanto o setor de óleo e gás, torna crucial que as empresas se reinventem, adotando processos mais eficientes e produtivos. Isso lhes proporciona vantagens competitivas, como redução de custos, melhoria na qualidade e cumprimento de prazos estabelecidos pela operação. Apesar destes conceitos não fazerem parte deste estudo de caso, a abordagem torna- se essencial, por dever ser aplicada como forma prévia de estruturação do setor, antes de fato, do início do foco principal deste trabalho, ou seja, a implantação da Matriz Kraljic aplicada no conceito de *Strategic Sourcing*.

A indústria de petróleo e gás natural é um dos pilares do sistema energético brasileiro, sendo responsável por quase metade da oferta interna de energia. A relevância do setor é medida por sua grande capacidade de geração de empregos e de receitas de exportação e vendas internas, além da significativa carga de arrecadação tributária.

Com o aumento do número de empresas no mercado, de acordo com dados da ANP de 2024, que identificou 148 concessionárias com contratos ativos, a competição se intensificou. A consolidação das operadoras independentes no Brasil torna o crescimento ainda mais desafiador. Diante desse cenário, é crucial adotar estratégias para melhorar o desempenho, reduzir custos e atender às demandas das áreas envolvidas para garantir a eficácia operacional. Nesse contexto, o setor de compras desempenha um papel estratégico, conforme destacado por Ballou (2006, p. 357):

> O setor de compras ocupa uma posição importante na maioria das organizações, pois peças, componentes e suprimentos comprados representam, em geral, de 40 a 60% do valor final das vendas de qualquer produto. Isso significa que reduções de custos relativamente no processo de aquisição de materiais podem ter um impacto bem maior sobre os lucros do que aperfeiçoamentos semelhantes em outras áreas de custos e vendas da organização.

Cada vez mais um conceito é utilizado nas organizações no setor de compras, o *Strategic Sourcing*. Para Smeltzer et al. (2003), a definição desse conceito é um procedimento estratégico para obtenção de recursos de necessidade da organização, com intuito de alcançar os objetivos da empresa e estabelecer um bom relacionamento com os fornecedores. Além disso, Anderson e Katz (1998) vão afirmar que o *Strategic Sourcing* é uma estrutura de ferramenta do setor de compras que visa agregar valor e melhorar

a competitividade nas atividades que desempenham um papel estratégico no setor.

Para Braga (2006), existem 4 etapas de desenvolvimento em função de compras ou suprimentos que definem o estágio em que se encontram as organizações no que diz respeito às características e ao *modus operandi* de cada uma das etapas. Quanto maior for o nível de estratégia envolvida, objetivando a geração de valor, eficiência, redução de custos para a empresa.

Neste caminho, será analisada uma empresa fictícia do setor de óleo e gás que adquiriu há alguns anos, por meio de concessão, um bloco exploratório e encontra-se em processo de estruturação organizacional. Diante desse contexto, o departamento de compras deve se alinhar ao mesmo processo de desenvolvimento da companhia.

O foco deste trabalho será o setor de compras, que se encontra em sua fase inicial de amadurecimento e consolidação no mercado. Atualmente, o departamento opera sem uma estratégia de aquisição e categorização de compras, onde precisa passar por mudanças significativas. As aquisições são realizadas sem definição clara de prioridades ou consideração das urgências, e, em sua maior parte, sempre apagando "incêndios". As solicitações de compras pelos clientes internos são realizadas desordenadamente, resultando frequentemente em materiais não consumidos pela falta de planejamento. Tal fato resulta em um aumento desproporcional no volume de estoque, impactando não somente em um alto volume de mercadorias paradas sem utilização, como também em um valor de materiais no estoque muito acima da média do setor. Portanto, em relação às questões levantadas pelo estudo, este trabalho buscará responder às seguintes perguntas por meio da pesquisa a ser realizada:

- Gargalos que a Matriz Kraljic resolve e seu grau de efetividade na organização.
- Quais são os fatores que dificultam a aplicabilidade da Matriz Kraljic em uma empresa fictícia do setor de óleo e gás?
- Quais os problemas da Matriz Kraljic na estruturação do setor de compras?
- O papel da categorização de grupos de materiais adequados para aplicação da Matriz Kraljic.

A competitividade do mercado pós-desinvestimentos da Petrobras abriu o mercado e espaço para o surgimento de novas empresas no ramo de óleo e gás. Consequentemente, com a abertura, tornou-se maior a competitividade e obrigou as empresas a melhorarem suas estratégias no mercado. Dessa maneira, ter uma área de suprimentos eficiente e eficaz, com compras categorizadas e adequadas às demandas previstas e cumprimento do fornecimento com o que foi planejado pelas demais áreas da empresa, são essenciais para evitar os gastos desnecessários, manter os níveis de estoques bem controlados, bem como manter a operação funcionando conforme as com as metas de produção. Com essas ações, as empresas podem ter resultados financeiros alinhados com a expectativa dos investidores.

Para delimitação do estudo será abordado os principais conceitos do *Strategic Sourcing*, no que diz respeito à inteligência em suprimentos, utilizando a aplicação da ferramenta Matriz Kraljic e a categorização do grupo de materiais na totalidade, com o intuito de se estabelecer um melhor planejamento para lidar com à alta complexidade e volume de compras que o setor estudado apresenta. Para isso, torna-se essencial a estruturação e definição dos conceitos aplicados para atingimento do estágio 4 do desenvolvimento

da função de compras ou suprimentos, segundo Braga (2006).

2. METODOLOGIA

Este estudo será desenvolvido com base em um problema real relacionado à aplicação da Matriz Kraljic em uma empresa fictícia do setor de exploração e produção de óleo e gás, que atua no Brasil.

Segundo Lakatos & Marconi (2017), a metodologia de pesquisa refere- se a um conjunto de técnicas e processos sistemáticos usados para a investigação de fenômenos, a aquisição de novos conhecimentos ou a correção e integração de conhecimentos pré-existentes. Envolve a formulação de problemas, a construção de hipóteses, a coleta e análise de dados, e a interpretação e apresentação dos resultados. A pesquisa utilizará uma abordagem combinada de revisão bibliográfica e estudo de caso. A elaboração de referências bibliográficas é uma etapa fundamental na construção de um trabalho acadêmico, ao garantir a credibilidade do estudo e possibilitar que outros pesquisadores localizem as fontes originais utilizadas (Severino, 2013).

A revisão bibliográfica envolverá uma análise abrangente de fontes acadêmicas que tratam sobre a Matriz Kraljic e *Strategic Sourcing*, explorando sua origem, componentes, vantagens e limitações.

O estudo de caso aplicará os conceitos teóricos sobre a Matriz Kraljic e *Strategic Sourcing* a uma empresa fictícia do setor de exploração e produção de óleo e gás no Brasil. A empresa será descrita detalhadamente e os problemas específicos de gerenciamento de compras serão identificados. A Matriz Kraljic será utilizada para classificar os produtos. Os serviços não serão abordados nesse estudo e as práticas de *Strategic Sourcing* serão desenvolvidas para cada quadrante da matriz. A pesquisa integrará teoria e prática, avaliando os resultados e benefícios esperados da aplicação destes métodos no contexto empresarial.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. MATRIZ KRALJIC

O modelo de Kraljic (1983) tem como premissa identificar quais itens trazem riscos de fornecimento à empresa, proporcionando a antecipação de estratégias às possíveis ameaças que podem vir ocorrer no mercado dos fornecedores, como também oportunidades de mercado. A Matriz estratégica de compras de Kraljic permite que a administração de compras da organização concentre-se nos itens mais críticos,

Este modelo propõe a classificação dos grupos de itens de compras considerando dois eixos, um é relacionado ao impacto no lucro e/ou outro aorisco de abastecimento de determinado suprimento. Essa análise é dividida em quatro etapas: classificação, análise de mercado, posicionamento estratégico e planos de ação.

3.1.1. FASE 1 - CLASSIFICAÇÃO DE ITENS

A classificação dos itens é um dos fatores iniciais para a composição da Matriz Kraljic. Eles são separados em uma matriz de quatro quadrantes, onde o eixo Y é representado

pelo impacto no lucro e o eixo X retrata o Risco de Fornecimento (Figura 1).

O impacto no lucro de um item de suprimento nos lucros pode ser determinado pelo volume adquirido, pela porcentagem que representa no custo total de compras, ou pelo efeito que tem na qualidade do produto e no crescimento do negócio.

O risco de fornecimento é gerido no que se compromete à questão de disponibilidade, quantidade de fornecedores presentes no mercado, competitividade da demanda, oportunidades de compra ou venda, riscos de armazenamento e possibilidades que substituam o bem ou serviço.

A utilização desses critérios, permite com que a organização classifique seus itens comprados em categorias, as quais são distribuídas em quatro quadrantes estratégicos-para itens de alto impacto no lucro e alto risco de fornecimento, de alavancagem-para itens com alto impacto no lucro e baixo risco do fornecimento, não críticos-para itens com baixo impacto no lucro e baixo risco de fornecimento e baixo risco e gargalos-baixo impacto no lucro e um alto risco de fornecimento.

Figura 1 Matriz Estratégica de Fornecimento

Fonte: Kraljic (1983).

Kraljic (1983) relata que para cada categoria específica existem as tarefas principais a serem executadas, informações requeridas, que seriam os dados a serem coletados para embasar o posicionamento de mercado, previsibilidade de demanda e níveis de decisões, onde será qual superior, dentro do seu respectivo nível de competência será responsável pela tomada de decisão, conforme pode ser observado na tabela 1, Classificação dos requisitos de materiais de compras.

Tabela 1 Classificação dos requisitos de materiais de compras

Foco de compra	Principais tarefas	Informações requeridas	Nível de decisão
Itens estratégicos	Previsão precisa da demanda. Pesquisa de mercado detalhada. Desenvolvimento de relações de fornecimento de longo prazo. Decisões de fazer ou comprar. Escalonamento de contratos. Análise de risco. Planejamento de contingência. Logística, inventário e controle de fornecedores.	Dados de mercado altamente detalhados. Informações de oferta e demanda de longo prazo. Boa inteligência competitiva. Curvas de custo da indústria.	Nível superior (ex.: vice-presidente, compras).
Itens críticos	Garantia de volume (mesmo com prêmio de custo, se necessário). Controle de fornecedores. Segurança de inventários. Planos de contingência.	Previsões de oferta/demanda de médio prazo. Dados de mercado ótimos. Custos de inventário. Planos de manutenção.	Nível mais alto (ex.: chefes de departamento).
Itens Alavan-cáveis	Exploração do poder de compra total. Seleção de fornecedores. Substituição de produtos. Estratégias de preços direcionadas/negociações. Mix de compra por contrato/spot. Otimização do volume de pedidos.	Boas informações de mercado. Planejamento de demanda de curto a médio prazo. Dados precisos dos fornecedores. Previsões de taxas de preço/transporte.	Nível médio (ex.: comprador chefe).
Itens não críticos	Padronização de produtos. Monitoramento/otimização da quantidade de pedidos. Processamento eficiente. Otimização de inventário.	Boa visão geral do mercado. Previsão de demanda de curto prazo. Níveis econômicos de quantidade de pedidos.	Níveis mais baixos (ex.: compradores).

Fonte: Kraljic (1983).

3.1.2. FASE 2 - ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado realiza uma investigação de forma sistemática do mercado de suprimentos e faz a avaliação da disponibilidade de materiais considerados estratégicos em quesito de qualidade, quantidade e a força relativa dos fornecedores existentes no mercado. Os tópicos apresentados na Tabela 2 representam, de um lado, a força do fornecedor e, do outro, a força da empresa. Diante disso, permite aos membros da empresa enxergar de maneira mais clara as possibilidades de negociação com os fornecedores e explorar as melhores estratégias para a tratativa comercial a ser realizada.

Tabela 2 Critérios de avaliação do portfólio de compras

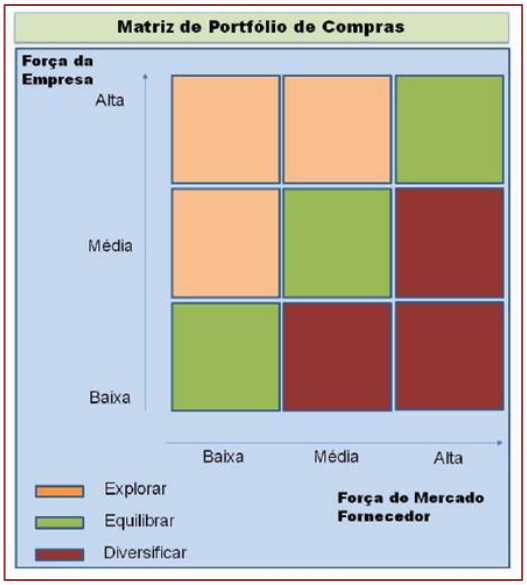
Item	Força do fornecedor	Força da empresa
1	Tamanho do mercado versus capacidade do fornecedor	Volume de compras versus capacidade das principais unidades
2	Crescimento do mercado versus crescimento da capacidade	Crescimento da demanda versus crescimento da capacidade
3	Utilização da capacidade ou risco de gargalo	Utilização da capacidade das principais unidades
4	Estrutura competitiva	Participação no mercado em relação à principal concorrência
5	ROI e/ou ROCE	Lucratividade das unidades e produtos principais
6	Estrutura de custo e preço	Estrutura de custo e preço
7	Estabilidade do ponto de equilíbri	Custo da não entrega
8	Exclusividade do produto e estabilidade tecnológica	Capacidade de produção própria ou profundidade da integração
9	Barreiras de entrada (requisitos de capital e know-how)	Custo para novas fontes versus custo da produção própria
10	Situação logística	Logística

Fonte: Kraljic (1983).

3.1.3. FASE 3 - POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Nesta fase, ocorre o posicionamento dos materiais identificados na primeira fase (Classificação dos itens) como estratégicos na matriz de Portfólio de Compras (Figura 2). Ela é distribuída entre o Y-Força da empresa e o eixo X-Força do mercado fornecedor. Nessa matriz, os quadrantes estão distribuídos em explorar, diversificar e equilibrar. Para cada uma dessas divisões, são classificadas em oportunidades, vulnerabilidades e riscos que irão fornecer informações estratégicas de alta relevância para os itens.

Figura 2 Matriz de Portifólio de Compras



Fonte: Kraljic (1983).

As células na matriz de compras representam três categorias principais de risco, cada uma ligada a uma abordagem estratégica distinta. Para itens nos quais a empresa possui uma posição dominante no mercado e a força dos fornecedores é considerada média ou baixa, uma estratégia relativamente agressiva, enquadrada na categoria de exploração (Figura 2), é a mais recomendada. Com um risco de fornecimento baixo, a empresa tem mais oportunidades de obter lucros significativos mediante preços e contratos favoráveis. No entanto, é essencial evitar explorar essa vantagem de maneira excessivamente agressiva para não comprometer relações de longo prazo com fornecedores ou desencadear reações adversas devido à insistência em preços extremamente baixos durante períodos de instabilidade no mercado.

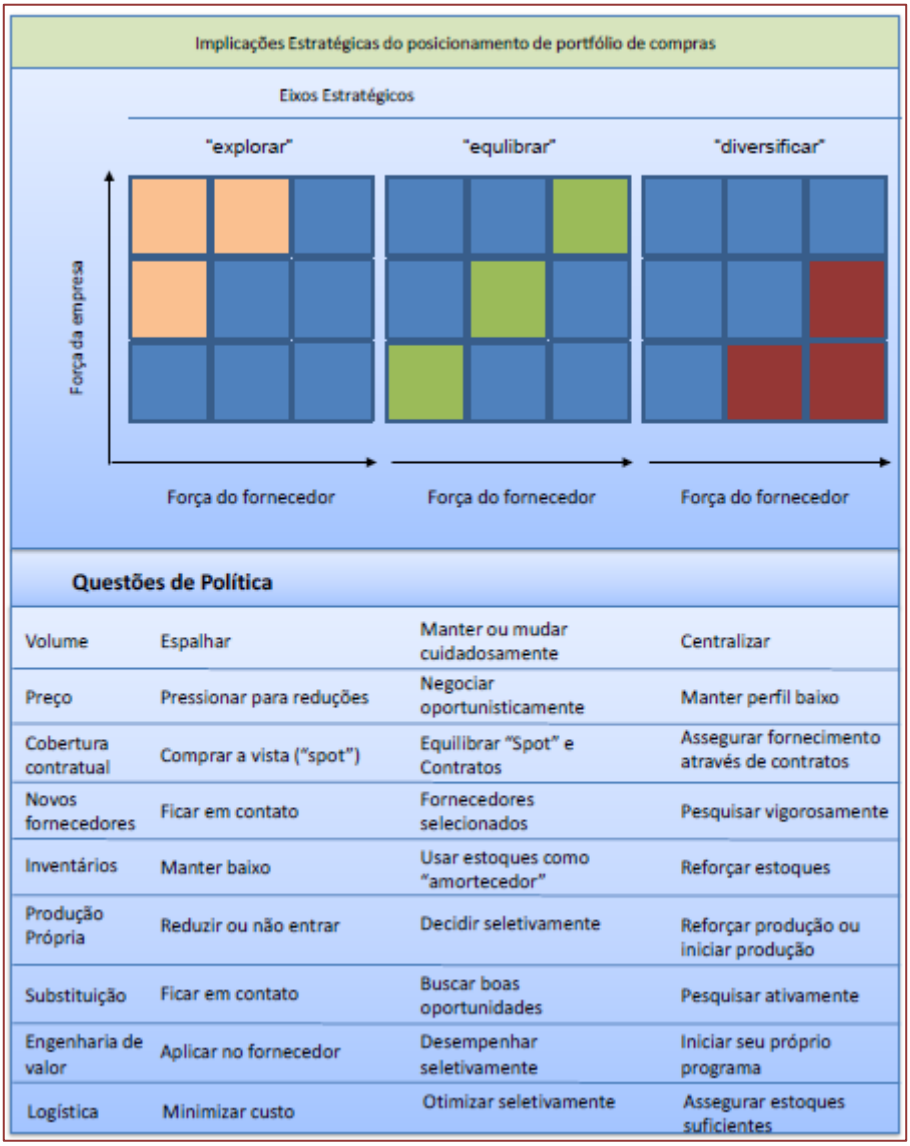
Para itens onde a empresa tem um papel secundário no mercado de suprimentos e os fornecedores são fortes, a empresa deve adotar uma postura defensiva e começar a buscar substitutos de materiais ou novos fornecedores, estes estão posicionados na parte de Diversificação (Figura 2). Isso pode implicar em aumentar os investimentos em pesquisas de mercado ou até mesmo considerar a integração vertical por meio de investimentos significativos em P&D, ou capacidades de produção. Em suma, a empresa precisa expandir suas opções de fornecimento.

Para itens de fornecimento com riscos e benefícios moderados, uma postura defensiva seria excessivamente conservadora e onerosa. Por outro lado, uma abordagem agressiva poderia prejudicar as relações com os fornecedores e levar a represálias. Nesse contexto, itens que se posicionam em Equilíbrio na matriz (Figura 3) devem adotar uma estratégia intermediária balanceada.

3.1.4. FASE 4 - PLANO DE AÇÃO

Na fase de Plano de Ação, ilustrado pelo quadro Implicações Estratégicas de Posicionamento do Portifólio de Compras (Figura 3), é possível visualizar de maneira simplificada e de fácil entendimento distribuições dos elementos referente a cada uma estratégia de compras como volume, preço, cobertura contratual, novos fornecedores, inventários, produção própria, substituição, engenharia de valor e logística. Todos eles em função de cada um dos eixos estratégicos.

Figura 3 Implicações Estratégicas



Questões de Política			
Volume	Espalhar	Manter ou mudar cuidadosamente	Centralizar
Preço	Pressionar para reduções	Negociar oportunisticamente	Manter perfil baixo
Cobertura contratual	Comprar a vista ("spot")	Equilibrar "Spot" e Contratos	Assegurar fornecimento através de contratos
Novos fornecedores	Ficar em contato	Fornecedores selecionados	Pesquisar vigorosamente
Inventários	Manter baixo	Usar estoques como "amortecedor"	Reforçar estoques
Produção Própria	Reduzir ou não entrar	Decidir seletivamente	Reforçar produção ou iniciar produção
Substituição	Ficar em contato	Buscar boas oportunidades	Pesquisar ativamente
Engenharia de valor	Aplicar no fornecedor	Desempenhar seletivamente	Iniciar seu próprio programa
Logística	Minimizar custo	Otimizar seletivamente	Assegurar estoques suficientes

Fonte: Kraljic (1983).

4. ESTUDO DE CASO

O presente capítulo procura detalhar a aplicação da Matriz Kraljic em uma operadora fictícia do mercado de óleo e gás, no contexto do *Strategic Sourcing*. É importante destacar que os dados utilizados são baseados na breve experiência do autor com o setor e podem não refletir completamente a realidade do mercado. O propósito é entender como a Matriz Kraljic pode ser utilizada como uma ferramenta estratégica de *sourcing*, explorar suas aplicações práticas, utilidades, benefícios e ganhos na operação, além de levantar os possíveis pontos críticos da ferramenta, considerando especialmente a complexidade e o nível de detalhamento das compras deste segmento.

Ao integrar a Matriz Kraljic com *o Strategic Sourcing*, busca-se demonstrar como as empresas podem categorizar seus itens de compra para desenvolver estratégias de aquisição de forma mais eficiente, que maximizam valor e minimizam riscos, fortalecendo assim, toda a cadeia de suprimentos da empresa fictícia, objeto deste estudo.

4.1. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

As informações fictícias são compras referentes ao ano de 2023, onde foram identificados cerca de 17000 itens de pedido. Vale ressaltar que, para fins de simplificação, estão sendo considerados somente pedidos de compras de materiais, classificados conforme o tipo de utilização dos itens na operação.

Devido ao alto volume de itens e nem todos terem relacionamento direto com a produção de óleo e gás, foi estabelecido os seguintes critérios de corte: materiais que tiveram compras e por algum motivo foram eliminados do sistema, pela sanitização de materiais, com descrições genéricas, itens que possuem pequena expressão, materiais considerados compras emergências que pode ter sido requisitado em caráter extraordinário, e como foi citado, a exclusão de qualquer tipo de serviço. Com isso, utilizando a classificação de grupo de mercadorias dentro do ERP que possuía 100 itens, baixou para 25 grupos de classificação para análise.

A partir dessa relação dos 25 itens agrupado em grupo de materiais, foi elaborado uma tabela com a relação em que é apresentado o percentual do valor do item em relação ao valor total de compras realizadas durante um ano, com o percentual acumulado, quantidade de fornecedores e a média em dias de fornecimento para os materiais compostos no grupo de itens em questão.

Para efeitos de classificação, foram considerados que os itens que possuem valor acumulado de compras em até 80% representam itens com elevado impacto no lucro e os que possuem mais de três fornecedores disponíveis no mercado apresentam baixo risco de fornecimento.

A Tabela 3, foi organizada em ordem decrescente, com relação ao seu desempenho sobre o valor total de compras da empresa fictícia.

Tabela 3 - Quadro Geral de Classificação dos Itens

N°	Itens	% do Total	Acumulado	Qntd. de Fornecedores	Média Fornecimento (Dias)	Categoria
1	Tubos de Produção (OCTG)	12,82%	12,82%	2 Fornecedores	300	Estratégico
2	Materiais de Elevação	12,08%	24,91%	3 Fornecedores	200	Estratégico
3	Árvore de Natal	7,12%	32,02%	3 ou mais Fornecedores	90	Alavancagem
4	Tubulação e conexões (Pipe Line)	6,88%	38,90%	3 ou mais Fornecedores	60	Alavancagem
5	Químicos Específicos	6,50%	45,40%	1 Fornecedor	60	Estratégico
6	Instrumentação	5,37%	50,77%	3 Fornecedores	90	Alavancagem
7	Graxas e Lubrificantes	5,06%	55,83%	3 Fornecedores	30	Alavancagem
8	Sobressalente Motor 2	4,12%	59,95%	1 Fornecedor	150	Estratégico
9	Completação	4,01%	63,95%	3 ou mais Fornecedores	90	Alavancagem
10	Sobressalente Compressor 4	3,27%	67,23%	3 Fornecedores	120	Alavancagem
11	Operações	3,17%	70,40%	3 ou mais Fornecedores	60	Alavancagem
12	Equipamentos e acessórios	2,60%	73,01%	3 ou mais Fornecedores	30	Não Crítico
13	Eq. Compres. e acessórios	2,17%	75,18%	3 ou mais Fornecedores	30	Não Crítico
14	Eq PSV Valv. Controle	1,65%	76,83%	3 Fornecedores	60	Gargal o
15	Consumíveis Gerais	1,58%	78,41%	3 ou mais fornecedores	15	Não Crítico
16	Sob Oficina de Poços	1,41%	79,82%	3 ou mais Fornecedores	60	Não Crítico
14	Cabeça de prod.	1,25%	81,07%	3 ou mais Fornecedores	90	Não Crítico
18	Mat. Elétrica	1,18%	82,25%	3 ou mais Fornecedores	20	Não Crítico
19	Químicos	1,11%	83,36%	3 ou mais Fornecedores	15	Não Crítico
20	Sobressalente Compressor 1	0,94%	84,30%	3 Fornecedores	90	Gargalo
21	Sobressalente Compressor 3	0,80%	85,10%	2 Fornecedores	150	Gargalo
22	EPI' s	0,69%	85,79%	3 ou mais Fornecedores	15	Não Crítico
23	Minerais	0,66%	86,45%	3 ou mais fornecedores	10	Não Crítico
24	Sob PSV Valv. Contr.	0,56%	87,01%	3 Fornecedores	150	Gargalo
25	Pescaria	0,56%	87,56%	1 Fornecedor	150	Gargalo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Tabela 3, os itens foram avaliados de acordo quatro categorias: estratégicos, itens agrupados com alto impacto no lucro e alto risco de fornecimento; alavancagem, com alto impacto no lucro e baixo risco de fornecimento; não críticos, com baixo impacto no lucro e baixo risco de fornecimento; e gargalo, com baixo impacto no lucro e alto risco de fornecimento. Nesta fase, considerou-se que itens de alto impacto no lucro são aqueles que acumulam 70% do valor total das compras, e para os itens com alto risco de fornecimento foram considerados aqueles que possuem menos de três fornecedores disponíveis no mercado.

A construção da matriz padrão (Figura 3) considerou, além das informações mencionadas, o valor em Reais do volume de compras de cada item, representando-os com círculos de diferentes cores e diâmetros proporcionais ao volume de compras.

Para a etapa de análise de mercado, a qual é a 2ª fase definida por Kraljic (1983), não será abordada no presente estudo, apesar de ser uma tarefa essencial na execução do *Strategic Sourcing.* A análise de mercado permite uma avaliação sistemática do mercado de suprimentos, identificando a disponibilidade de materiais estratégicos em termos de qualidade, quantidade e força relativa dos fornecedores. Essa análise, conforme representado na Tabela 2, destaca a Força do Fornecedor e a Força da Empresa, auxiliando na visualização das possibilidades de negociação e na exploração das melhores estratégias comerciais. No entanto, devido à alta complexidade e à necessidade de conhecimento especializado, essa etapa não será aplicada neste trabalho.

Da mesma forma não se aplicará para as fases 3 e 4 do Planejamento Estratégico e Plano de Ação, respectivamente. Ambas demandam de um nível de detalhamento muito alto dos materiais, e como a classificação dos grupos de materiais encontrada na empresa fictícia é genérica, não permitirá que a análise dessas etapas ocorra de maneira assertiva.

Portanto, somente serão analisados os itens das quatro categorias: estratégico, alavancagem, não-críticos e gargalos.

Com intuito de melhorar a análise das classificações dos itens, será realizada a classificação ABC, utilizando os mesmos itens da categorização da Matriz Kraljic, no entanto, a soma do valor total foi considerando somente os itens em questão na tabela 4, desconsiderando os grupos de materiais excluídos da análise os quais foram considerados no valor total da mesma tabela.

Os critérios para desenvolvimento da Curva ABC foram os seguintes: A classificação dos Itens para realização da Curva é determinada pelo percentual de valor agregado de cada grupo, aproximando-se de: A 80%, B 15% e C 5%;

A proporção de 80 para 20 do diagrama de Pareto não condiz a aplicação para os itens, que pode ser explicada por alguns fatores que serão abordados mais adiante.

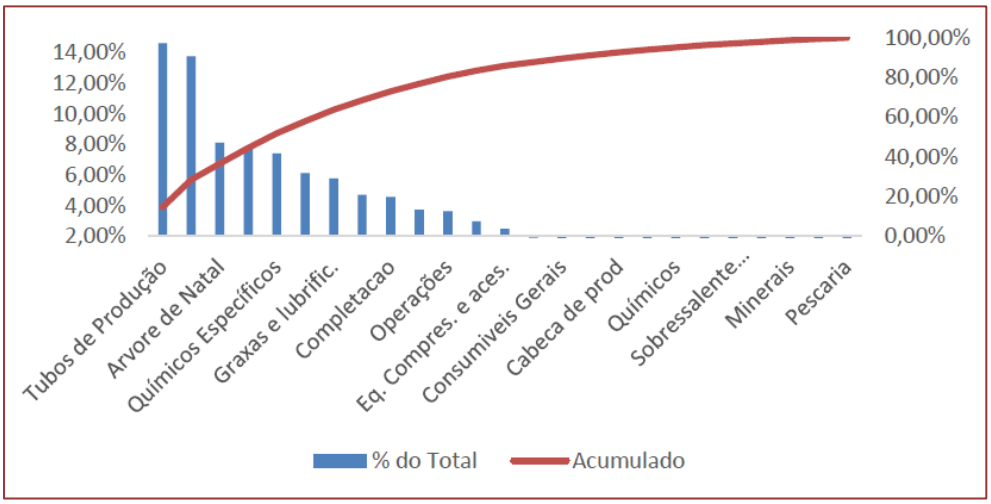
É possível visualizar na Tabela 4 e suas respectivas classificações:

Tabela 4 Classificação ABC

Itens	% do Total	Acumulado	Classificação
Tubos de Produção	14,65%	14,65%	A
Materiais de Elevação	13,80%	28,44%	A
Arvore de Natal	8,13%	36,57%	A
Tubulação e conexões	7,86%	44,42%	A
Químicos Específicos	7,42%	51,85%	A
Instrumentação	6,14%	57,98%	A
Graxas e Lubrificantes	5,77%	63,76%	A
Sobressalente Motor 2	4,71%	68,46%	A
Completacão	4,58%	73,04%	A
Sobressalente Compressor 4	3,74%	76,78%	A
Operações	3,63%	80,40%	B
Equipamentos e acess.	2,97%	83,38%	B
Eq. Compres. e aces.	2,48%	85,86%	B
Eq PSV Valv. Contr	1,88%	87,74%	B
Consumíveis Gerais	1,81%	89,55%	B
Sob Oficina de Poços	1,61%	91,16%	C
Cabeça de prod.	1,43%	92,58%	C
Mat. Elétrica	1,35%	93,93%	C
Químicos	1,27%	95,20%	C
Sobressalente Compressor 1	1,07%	96,28%	C
Sobressalente Compressor 3	0,91%	97,19%	C
EPI's	0,79%	97,97%	C
Minerais	0,76%	98,73%	C
Sob PSV Valv. Contr	0,64%	99,37%	C
Pescaria	0,63%	100,00%	C

Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 3 Gráfico ABC



Fonte: Elaborado pelos autores.

Com a aplicação das duas ferramentas utilizadas, a Curva ABC e a Matriz Kraljic, foi possível classificar os itens cadastrados no grupo. Essa classificação, apresentada na tabela 5, foi baseada nas informações coletadas, destacando a relevância e as características de cada item.

Tabela 5 - Classificação dos itens

Itens	Categorias	Classificação
Tubos de Produção	Estratégico	A
Materiais de Elevação	Estratégico	A
Arvore de Natal	Alavancagem	A
Tubulação e conexões	Alavancagem	A
Químicos Específicos	Estratégico	A
Instrumentação	Alavancagem	A
Graxas e Lubrificantes	Alavancagem	A
Sobressalente Motor 2	Estratégico	A
Completacão	Alavancagem	A
Sobressalente Compressor 4	Alavancagem	A
Operações	Alavancagem	B
Equipamentos e acess.	Não Crítico	B
Eq. Compres. e aces.	Não Crítico	B
Eq PSV Valv. Contr.	Gargalo	B
Consumíveis Gerais	Não Crítico	B
Sob Oficina de poços	Não Crítico	C
Cabeça de prod.	Não Crítico	C
Mat. Elétrica	Não Crítico	C
Químicos	Não Crítico	C
Sobressalente Compressor 1	Gargalo	C
Sobressalente Compressor 3	Gargalo	C
EPI's	Não Crítico	C
Minerais	Não Crítico	C
Sob PSV Valv. Contr.	Gargalo	C
Pescaria	Gargalo	C

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao aplicar ambas as ferramentas, mesmo sem haver um relacionamento direto entre elas, permitiu verificar que Itens Estratégicos, Itens de Alavancagem, Itens Não Críticos ou Itens de Gargalo se fazem presente em cada classificação A, B e C.

É possível notar a integração entre a classificação mais importante, que é a com as categorias de estratégicas e alavancagem da matriz, que são as mais críticas. Sendo assim, observa-se que, na classificação A, a empresa possui 4 Itens estratégicos e 6 Itens de alavancagem. Na classificação B, há um Item de alavancagem e três Itens não críticos e um Item Gargalo. Já na classificação C, temos seis Itens Não Críticos e quatro Itens de Gargalo.

4.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.2.1. ITENS NÃO CRÍTICOS

Para os itens não críticos, os quais são aqueles que têm baixo impacto no resultado financeiro da empresa e baixa complexidade no mercado de fornecimento. Kraljic (1983) vai afirmar que a melhor estratégia para gerenciar esses itens é focar na eficiência e simplificação.

Dessa forma, para os equipamentos e acessórios, equipamento de compressão e acessórios, consumíveis gerais, oficina de poços, cabeça de produção, materiais de elétrica, químicos, EPI's e minerais, deve-se tentar realizar:

- Padronização: padronizar os itens para simplificar o processo de compra e reduzir a variabilidade nos produtos.
- Consolidação de volume de compras: agrupar pedidos para aproveitar descontos por volume e reduzir os custos de transação.
- Contratos de Longo Prazo: estabelecer contratos de fornecimento a longo prazo para garantir preços estáveis e reduzir a necessidade de renegociações frequentes.

Além de reduzir o número, trabalhamos com a redução do nível de fornecedores para simplificar a gestão de fornecedores, estreitar o relacionamento e obter melhores condições de pagamento.

4.2.2. ITENS DE ALAVANCAGEM

Para os itens de alavancagem, que possuem um alto impacto financeiro e baixa complexidade no mercado de fornecimento, a estratégia a ser focada é a maximização do poder de compra da organização e exploração das melhores condições possíveis.

Dessa forma, para os itens árvore-de-natal, tubulação e conexões, instrumentação, graxas e lubrificantes, completação, sobressalente compressor 4 e operações. As principais abordagens para gerenciar esses itens incluem:

- Alto volume de negociação: utilizar o alto volume a favor das compras para negociar melhores preços, condições de pagamento e outras vantagens comerciais que vá proporcionar maior ganho de valor para a organização;
- Competição entre fornecedores: fomentar a concorrência entre fornecedores para obter ofertas mais vantajosas e melhorar a qualidade dos produtos ou serviços.
- Contratos de longo prazo: o objetivo é garantir preços estáveis e condições favoráveis, reduzindo o trabalho dos compradores em ter que abrir o BID para o mercado, proporcionando maior tempo livre para trabalhar em melhorias para a área;
- Análise do custo total de propriedade: considerar todos os custos associados à aquisição e uso dos itens, incluindo custos de transporte, armazenamento, manutenção e descarte, para tomar melhores decisões de compra embasadas em dados.

Além disso, é muito importante que haja o desenvolvimento do relacionamento com os

fornecedores, isso é a chave para garantir a continuidade do fornecimento e explorar oportunidades de colaboração em inovação e atendimento dos processos internos da organização. A Análise de Mercado e Benchmarking também se faz essencial, pois garante que a organização está obtendo os melhores preços e condições possíveis comparados às empresas do mercado.

4.2.3. ITENS ESTRATÉGICOS

Para os itens estratégicos, que possuem alto impacto financeiro e alta complexidade no mercado de fornecimento, a estratégia deve se concentrar em parcerias colaborativas e uma gestão cuidadosa dos fornecedores para garantir segurança no fornecimento e criação de valor a longo prazo.

Dessa forma, para os itens: tubos de produção, materiais de elevação, químicos específicos, sobressalente motor 2. As principais estratégias seriam:

- Parcerias estratégicas: desenvolver relacionamentos de longo prazo com fornecedores chaves, buscando a colaboração entre as partes em inovação, desenvolvimento de produtos e melhoria de processos;
- Desenvolvimento de produtos: trabalho em conjunto com fornecedores no desenvolvimento de novos produtos ou na melhoria dos existentes, compartilhando conhecimentos e recursos;
- Investimentos conjuntos: considerar investimentos conjuntos em infraestrutura, tecnologia ou processos para fortalecer a cadeia de fornecimento;
- Gestão de desempenho do fornecedor: estabelecer métricas de desempenho e realizar avaliações regulares para garantir que os fornecedores estão atendendo aos padrões de qualidade e desempenho;
- Inovação e melhoria contínua: envolver fornecedores em programas de melhoria contínua e inovação, buscando constantemente formas de agregar valor e aumentar a eficiência.

4.2.4. ITENS DE GARGALO

Para os itens de gargalo, os quais possuem baixo impacto financeiro, mas alta complexidade no mercado de fornecimento, a estratégia deve focar em garantir a disponibilidade e mitigar os riscos de interrupção no fornecimento.

Dessa forma, para os itens: equipamento PSV-válvula de controle, sobressalente compressor 1, sobressalente compressor 3, sobressalente PSV-válvula de controle, pescaria, devem ser priorizados:

- Garantia de fornecimento: priorizar a segurança no fornecimento desses itens, mesmo que isso envolva custos adicionais, para evitar interrupções nas operações.
- Diversificação de fornecedores: desenvolver um portfólio diversificado de fornecedores para reduzir a dependência de um único fornecedor e minimizar os riscos de falhas no fornecimento.
- Estoque de segurança: manter níveis mais altos de estoque de segurança para

se manter seguro sobre a incerteza no fornecimento e evitar falhas/interrupções na produção.

Além disso, visando os possíveis gargalos de fornecimento dos materiais, torna-se essencial o desenvolvimento de novos fornecedores no mercado, planejamento de contingências que seriam alternativas para lidar com possíveis interrupções no fornecimento e estratégias de resposta rápida. Bem como o monitoramento mais próximo aos fornecedores para acompanhar o desempenho e a capacidade de fornecimento de forma contínua.

Alguns pontos de observação ficaram perceptíveis que se inter- relacionam entre as categorias acima, sendo o desenvolvimento de fornecedores, com intuito de busca novos *suppliers* no mercado para desenvolvimento e fabricação de novos materiais que possam substituir categorias que possuem poucos fornecedores disponíveis. Além disso, manter um bom relacionamento, estreitar os laços são essenciais para manter o fornecimento em dia e se antecipar aos possíveis desafios que o mercado pode enfrentar. E a melhor categorização dos grupos de materiais essenciais para classificação correta dos materiais é não generalizar os itens a categorias as quais não se fazem correlação.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo geral a implementação de ferramentas relacionadas ao *Strategic Sourcing* em uma empresa fictícia do setor de extração de óleo e gás. Para atingir esse objetivo, foi focada a utilização da classificação de materiais através da aplicação dos conceitos da Matriz Kraljic e na categorização dos grupos de mercadorias. A análise buscou compreender os impactos positivos dessas ferramentas no desempenho da área de compras, redução de custos e melhoria do abastecimento de suprimentos, com consequente aumento do desempenho financeiro da empresa.

A escolha pela aplicação do método de Kraljic se mostrou bem adequada, por atender aos requisitos impostos, tendo como resultado uma ordenação clara das alternativas estruturadas segundo o modelo.

O caso adotado para ilustração deste estudo teve sua formatação simplificada tanto no levantamento dos critérios bem quanto do processo de apuração das notas aplicáveis a cada um destes, feita propositadamente. A intenção foi demonstrar a funcionalidade do método e sua aplicação aos demais setores. Dessa forma, outras pessoas podem ser motivadas a fazerem uso desta ferramenta, bem como aplicar com outros conceitos disponíveis na literatura.

A análise das categorias de materiais em função do impacto na operação e no desempenho da organização mostrou que uma classificação bem-feita é essencial para identificar itens críticos, estratégicos, de alavancagem e de gargalo. E a classificação dos materiais em grupos de mercadoria mostrou-se muito genérica, impactando no delineamento das estratégias específicas para execução das estratégias de cada categoria aplicada aos materiais específicos.

Quanto aos processos para melhorar o processo de compras, com intuito de alcançar eficiência e eficácia na aquisição de bens. Essas estratégias incluíram a negociação intensiva, consolidação de compras e automação de processos, que vão se mostrar eficazes na redução de custos e na otimização das operações de compra, levando em conta

a estruturação da área na totalidade.

Outra área de foco foi a maximização do valor das compras através da mitigação de riscos e otimização do desempenho. As estratégias identificadas, como a diversificação de fornecedores, estabelecimento de contratos de longo prazo e implementação de planos de contingência, provam que podem ser fundamentais para garantir a continuidade do fornecimento e reduzir a vulnerabilidade da cadeia de suprimentos.

A gestão e avaliação da cadeia de fornecedores, juntamente com o desenvolvimento dos mesmos, revelou-se crucial para sustentar o desempenho da área de compras. Através da implementação de práticas de gestão de relacionamento com fornecedores, monitoramento constante e parcerias estratégicas, será possível fortalecer o portfólio de fornecedores, melhorar a qualidade dos produtos e serviços, e assegurar a entrega contínua e eficiente de materiais.

A aplicação das ferramentas de *Strategic Sourcing* e os conceitos da Matriz Kraljic na empresa fictícia do setor de extração de óleo e gás demonstrou ser uma abordagem robusta e eficaz para melhorar o desempenho da área de compras, apesar precisar melhorar a classificação dos grupos de materiais envolvidos. Essa melhoria se refletiu na redução de custos, aumento da eficiência do abastecimento e, consequentemente, no aumento do desempenho financeiro da empresa, pois com as estratégias apresentas é possível a geração de muitos *savings* e evitar os riscos de fornecimento onde o marcado apresenta poucas alternativas de fornecedores. Os resultados obtidos sublinham a importância de uma gestão estratégica de compras e de uma análise cuidadosa da cadeia de fornecedores para o sucesso operacional e financeiro das organizações.

REFERÊNCIAS

[1] ANP. **Consulta de Concessionária e Operadora por Bloco.** Disponível em: <https://cdp.anp.gov.br/ords/r/cdp_apex/consulta-dados-publicos-cdp/consulta-de-concession%C3%A1ria-e-operadora-por-bloco?session=2501964288773>. Acesso em: 10 mai. 2024

[2] BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial*, 5 ed. Porto Alegre 2006.

[3] BRAGA, A. *Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas.* Instituto Coppead, Universidade Federal do Rio de janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

[4] CHOPRA, Sunil., MEINDL, Peter. *Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação*. 6ª. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

[5] COUSINS, Paul. D., LAMMING, Richard., LAWSON, Benn, & SQUIRE, Brian. *Strategic Supply Management: Principles, Theories and Practice.* 1ª ed. London: FT Publishing International, 2007.

[6] COX, Andrew. *Business relationship alignment: on the commensurability of value capture and mutuality in buyer and supplier exchange.* Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 9 N. 5, p. 410-420, dec. 2004

[7] DALHAUG, Rebecca T. *Category management in Purchasing - a case study of the practice, of category management in Sperre Industri AS*. Molde University College, p. 22, 2018

[8] GAITHER, Norman., FRAZIER, Greg. *Administração da produção e operações.* 8ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

[9] GUO, C., NUNES, M.B. *Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems*. 6 ed. European Conference on Research Methodology of Business and Management Studies. Lisbon, Portugal, p. 229-236,

[10] GUPTA, V., MISHRA, S.*Enhancing Competitive Advantage through Strategic Management*. Global Journal of Commerce & Management Perspective, 5(1), 44-50, 2016.

[11] HAVE, S. T. et al. *Modelos de gestão: o que são e quando devem ser usados*. 1ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

[12] HESPING, Frank. H., SCHIELE, Holger. Matching tactical sourcing levers with the Kraljič matrix: *Empirical evidence on purchasing portfolios*. International Journal of Production Economics, p. 101-117, 2016.

[13] HILL, Charles. W. L., SCHILLING, Melissa. A. & JONES, Gareth. R. *Strategic Management: An Integrated Approach*, 12ª ed. Cengage Publishers 2016.

[14] ANP. Consulta de Concessionária e Operadora por Bloco https://cdp.anp.gov.br/ords/r/cdp_apex/consulta-dados-publicos-cdp/consulta-de-concession%C3%A1ria-e-operadora-por-bloco?session=2501964288773.

[15] IBP. Panorama Geral do Setor de Petróleo e Gás, 2023. https://www.ibp.org.br/personalizado/uploads/2023/04/panorama-geral-do-setor- og-22-03-2023-web.pdf

[16] KRALJIC, Peter. *Purchasing must become supply management*. Harvard Business Review, Vol. 61, N. 5, 109-117, 1983.

[17] Lei do Petróleo – Lei n° 9.478/97, que dispõe sobre a política energética nacional, as atividades relativas ao monopólio do petróleo, institui o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo e dá outras providências (BRASIL, Lei 9.478/97).

[18] LIU, J., & YANG, F. *The Application of Purchasing Chessboard on Supplier Management and Evaluation against the Background of Big Data.* Guangdong University of Foreign Studies, 2018.

[19] LIMA, Miguel et al. *Marketing*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

[20] MONCZKA, Robert. M., HANDFIELD, Robert. B., GIUNIPERO, Larry. C., & PATTERSON, James. *Purchasing and Supply Chain Management*, 6ª ed. Cengage Learning, 2016.

[21] O'BRIEN, Robert. *Category Management in Purchasing*. 3ª ed. London: Koge Page, 2015. TALIB, H. A., & HAMID, A. B. A. *SWOT Analysis of the Strategic Management of Research and Development: The Case of Manufacturing Industry*. International Journal of Management and Sustainability, Vol. 3, N. 4, p. 246-265, 2014.

[22] VAN WEELE, A. J. *Purchasing & Supply Chain Management – Analysis, Strategy, Planning and Practice*, 6ª ed. Cengage Learning EMEA, 2014

[23] WHEELEN, T. L., & HUNGER, J. D. *Strategic Management and Business*. Policy: Toward Global Sustainability. 13ª ed. London: Pearson, 2012.

Capítulo 9

O papel da controladoria na integração funcional de operações

Rodrigo Oliveira Miranda
Lívia Arruda Castro

Resumo: As interrelações funcionais influenciam o sucesso da estratégia global numa organização, buscando-se compor um todo coeso e harmônico de planos e ações que propiciem a aquisição de vantagens competitivas pela melhoria dos processos de negócios ou de elementos na cadeia de valor da empresa. Nesse contexto, a presença da controladoria se traduz em facilitar aos administradores o desenvolvimento e a implementação da estratégia empresarial. Dessa forma, este artigo teve como objetivo investigar o papel da controladoria na integração funcional de operações com as demais funções da organização. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem qualitativa, em que se realizou um estudo de casos múltiplos, com aplicação de roteiro de entrevista para coleta de dados. Para interpretação dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Observou-se que a controladoria atua principalmente como órgão apto a unir e direcionar os esforços dos gestores dos diversos departamentos organizacionais para alcançar a maximização dos resultados da organização como um todo. Conclui-se que a controladoria desempenha papel fundamental ao prover para a alta administração condições efetivas de gerenciamento e monitoramento econômico-financeiro da organização, integrando as diversas áreas da organização.

Palavras-chave: Controladoria, Integração Funcional, Estratégia Empresarial.

1. INTRODUÇÃO

As estratégias organizacionais podem ser definidas em diferentes níveis: corporativo, de negócio ou competitivo e funcional. O nível corporativo de estratégia refere-se à definição do campo de atuação das atividades de uma corporação. Portanto, só se deve desenvolver estratégia corporativa a partir do momento em que se sabe aonde quer chegar. Ao formular a visão de futuro, o gestor consegue conciliar motivações, vontade, valores e desafios da empresa. As estratégias de negócios são responsáveis por orientar o negócio em um ambiente composto por consumidores, mercados e concorrentes, e também deverá considerar a corporação da qual faz parte. As estratégias no nível da unidade de negócio aparecem pela necessidade de as empresas definirem unidades de análises distintas dentro de seu conjunto organizacional. O terceiro nível de estratégia compreende as estratégias funcionais, formuladas a partir das funções relativas a cada setor componente de uma organização ou unidade de negócio. Nesse nível procura-se utilizar e aplicar os recursos e habilidades de cada área funcional em busca de maximizar a produtividade dos setores (Barney; Hesterly, 2008; Boyer; Swink; Rosenzweig; 2005; Harrison, 2005; Maia, 2012; Wheelwright; Hayes, 1985).

Neste sentido, o bom desempenho das atividades relativas a cada área funcional da organização por meio de estratégias funcionais bem definidas refletirá na percepção dos consumidores sobre os produtos e/ou serviços que estão adquirindo e o valor que eles representam para o atendimento de suas necessidades (Oliveira; Perez Junior; Silva, 2011). A atuação de cada área deve acontecer de forma sinérgica, ou seja, todas convergindo em relação aos objetivos definidos na estratégia corporativa e na estratégia de negócios (Nascimento; Reginato, 2010). As estratégias funcionais, portanto, devem integrar e coordenar as diversas áreas administrativas para que estas deem suporte na busca de vantagem competitiva (Montgomery; Porter, 1998).

Nesse contexto, a presença da controladoria se traduz em facilitar aos administradores o desenvolvimento e a implementação da estratégia empresarial. Esta função exerce um papel preponderante, apoiando e fornecendo subsídios para os diversos gestores no planejamento e controle das atividades operacionais, comerciais, financeiras, administrativas, tributárias etc., por meio da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades (Oliveira; Perez Jr.; Silva, 2011). Borinelli (2006) aponta três enfoques diferentes para a missão da controladoria: otimização do resultado econômico; coordenação de esforços para busca de um resultado sinérgico; e suporte ao processo de gestão.

A controladoria atua no processo de gestão com o objetivo de proporcionar aos gestores os meios que os levem a atingir a eficácia organizacional, de modo que todas as decisões estejam voltadas à harmonia operacional, tomadas sempre à luz dos objetivos globais da organização e com os gestores atuando de forma sincronizada, no sentido de gerarem, com suas ações, os melhores resultados possíveis com o menor sacrifício de recursos possíveis ((Oliveira; Perez Junior; Silva, 2011; Nascimento; Reginato, 2010).

Diante do exposto, considerando-se que a controladoria pode atuar em todo o ambiente organizacional, contribuindo para o resultado positivo dos negócios das organizações e fornecendo mecanismos de apoio para decisões dos gestores, esse estudo visa responder à seguinte questão de pesquisa: qual o papel da controladoria na integração funcional de operações com as demais funções da organização?

Nesse sentido, o objetivo geral do artigo é investigar o papel da controladoria na integração funcional de operações com as demais funções da organização. Com base nesse objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos, a saber: (i) verificar como a função controladoria influencia a integração entre operações e as demais funções organizacionais; e (ii) investigar como a controladoria conduz o monitoramento e a integração desse processo.

A realização desta pesquisa justifica-se pela possibilidade de formar uma visão mais abrangente em relação às estratégias funcionais, especialmente a estratégia de operações, em conjunto com a controladoria, considerando as características presentes nas empresas pesquisadas e seus respectivos cenários econômicos. A atuação da área de controladoria pode ser vista como um órgão facilitador que fornece informações às demais áreas da empresa para que possam implementar suas estratégias específicas. É uma área que procura integrar o processo de decisões estratégicas de cada área com o objetivo global da organização, ou seja, com a diretriz estratégica da empresa como um todo. A discussão favorece uma nova compreensão do problema, com vista a determinar conceitos claros, prioridades e definições operacionais para a realização do estudo. Assim sendo, a pesquisa foi realizada na tentativa de buscar um melhor entendimento acerca da temática discutida.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES

As organizações reúnem um conjunto de atividades e ações variadas, em processos que determinam o cumprimento de sua missão e, portanto, das estratégias a serem seguidas para o alcance dos objetivos. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência entre as indústrias. Assim, a escolha da estratégia competitiva destaca dois pontos centrais: (i) a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade em longo prazo, e os fatores que determinam esta atratividade; e (ii) os determinantes da posição competitiva dentro de uma indústria (Porter, 2005).

Conforme Porter (2005) o posicionamento de uma empresa dentro de sua indústria determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria. A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é conhecida como sendo a vantagem competitiva sustentável. A importância de qualquer ponto forte ou ponto fraco que uma empresa possui é uma função de seu impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação. Os dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinado com o escopo de atividades para o qual uma empresa procura obtê-los, levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: (i) Liderança de Custo; (ii) Diferenciação; e (iii) Enfoque (no custo ou na diferenciação). O uso das estratégias genéricas é amplamente difundido, por serem capazes de distinguir a essência do negócio, podendo dessa maneira, produzir um desempenho acima da média e uma possível vantagem competitiva (Mintzberg et al., 2006).

Nas décadas de1980 e 1990, os autores focaram em abordagens de negócio visando à obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. Para Slack e Lewis (2009) as decisões estratégicas são aquelas que estabelecem objetivos globais que direcionam uma empresa, planejam o caminho (meio) que alcançará esses objetivos, dão ênfase aos

objetivos de longo prazo e lidam com o quadro geral (não com atividades individuais). Salienta-se que a estratégia de operações é uma aplicação prática que tem como referência a estratégia competitiva, ou seja, a base para a empresa elaborar uma estratégia de operações é a definição dos objetivos de desempenho, que por sua vez devem estar alinhados à estratégia competitiva (Cerro et al., 2009). É atribuída a Skinner (1969) a elaboração inicial sobre este assunto, a relação entre a estratégia da empresa e operações não era facilmente compreendida, embora a política de produção necessitasse ser especificamente projetada para atender às necessidades definidas no nível estratégico. Os gestores se preocupavam basicamente em baixa de custos e alta eficiência, identificando ao longo do tempo que esses fatores não eram suficientes para o retorno esperado. Tendo isso em vista, ressaltou-se a importância do alinhamento entre estratégia de produção, ou estratégia de operações, com a estratégia corporativa (Skinner, 1969).

As pesquisas sobre mudanças estratégicas nas operações abordam a questão de como as empresas mudam essas estratégias ao longo do tempo (Boyer; Swink; Rosenzwieg 2005). Assim, Paiva e Vieira (2011) destacam que as estratégias de operação ocorrem em função de adversidades e imprevistos do mercado, gerando assim um novo foco, novas prioridades e, consequentemente, novas decisões estratégicas.

As prioridades competitivas usualmente citadas e comentadas na literatura sobre estratégia de operações são: qualidade, entrega, flexibilidade e custo. A existência de *trade-offs* entre as prioridades competitivas é um tema tratado por diversos autores, na medida em que a administração dos *trade-offs* existentes é fundamental para compor uma estratégia ajustada às condições competitivas da empresa (Hayes; Pisano, 1996; Skinner, 1969; Slack; Lewis, 2009; Wassenhove; Corbett, 1993).

Contudo, Ferdows e De Meyer (1990) contestam a generalização desse *trade-off*, propondo um modelo cumulativo de capacidades, chamado de cone de areia (*sandcone)*, o qual pressupõe que a gestão de operações deve focar, inicialmente, em qualidade e, ao desenvolver esta capacidade, desenvolver capacidade de entrega confiável, seguido pelo aprimoramento da velocidade de resposta e, por fim, os esforços devem ser direcionados para produzir com eficiência em custos. De acordo com o modelo do cone de areia, uma capacidade superior só deve ser melhorada após a capacidade anterior ter sido completamente desenvolvida.

Para Ferdows e De Meyer (1990), é possível fugir das armadilhas impostas pelos *trade-offs* mencionados por Skinner (1969), sendo um *trade-off* clássico aquele que considera que uma empresa, ao concentrar seus esforços na aquisição de baixos custos de operação, poderá comprometer o desempenho em outros critérios importantes para a sua competitividade. De fato, muitas organizações conseguem trabalhar com alta qualidade, resposta rápida para as condições de mudança do mercado e, assim, alcançar baixos custos de operação. Fala-se, então, de capacidades cumulativas, em que as organizações devem direcionar a atenção gerencial e os recursos para o alcance da qualidade; então, os recursos para alcançar esta qualidade podem ser expandidos para o alcance da confiabilidade, da flexibilidade e da eficiência. Dessa forma, acredita-se ser possível a melhoria de um objetivo de desempenho sem o comprometimento de outro.

Depreende-se que as empresas tentam possuir habilidades que as permitam competir, considerando mais de um critério de desempenho. Por outro lado, torna-se perceptível o fato de que nem sempre o objetivo de desempenho qualidade é considerado isoladamente

como o mais importante, já que dependendo da situação pode não se adequar perfeitamente.

2.2. INTEGRAÇÃO FUNCIONAL

O aumento do tamanho das empresas, do volume de negócios e da complexidade dos processos organizacionais exigiu a criação dos departamentos ou divisões especializadas. Este processo de diferenciação, como o próprio termo sugere, faz com que as áreas se tornem diferentes em termos de suas habilidades, competências, interesses e modo de interpretar os objetivos organizacionais (Galpin; Hilpirt; Evans, 2007). As empresas contam com várias funções distintas, estas áreas funcionais dependem umas das outras para a execução dos processos organizacionais. O interesse pela gestão dos processos organizacionais tem aumentado devido a diversos fatores: a mudança das estruturas de mercado resultante da globalização, a complexidade das grandes corporações e das cadeias de suprimento, a responsabilidade social e a governança corporativa e a evolução da tecnologia da informação. Isso mostra a importância de uma boa integração entre as áreas funcionais para que os objetivos organizacionais possam ser atingidos (Gonçalves, 2000; Pimenta; Silva; Yokoyama, 2011).

A visão funcional baseia-se no organograma como modelo primordial do negócio. Todos os recursos são alocados a departamentos individuais, os quais são divididos por especializações funcionais e apresentam uma hierarquia de estruturas de subordinação. Gonçalves (2000) define a organização estruturada por funções como um conjunto de unidades funcionais verticais isoladas umas das outras, operando em paralelo, sem muita interligação. Neste modelo, os processos precisam atravessar as fronteiras entre as 'chaminés' funcionais, com sensível perda de tempo, qualidade e capacidade de atendimento.

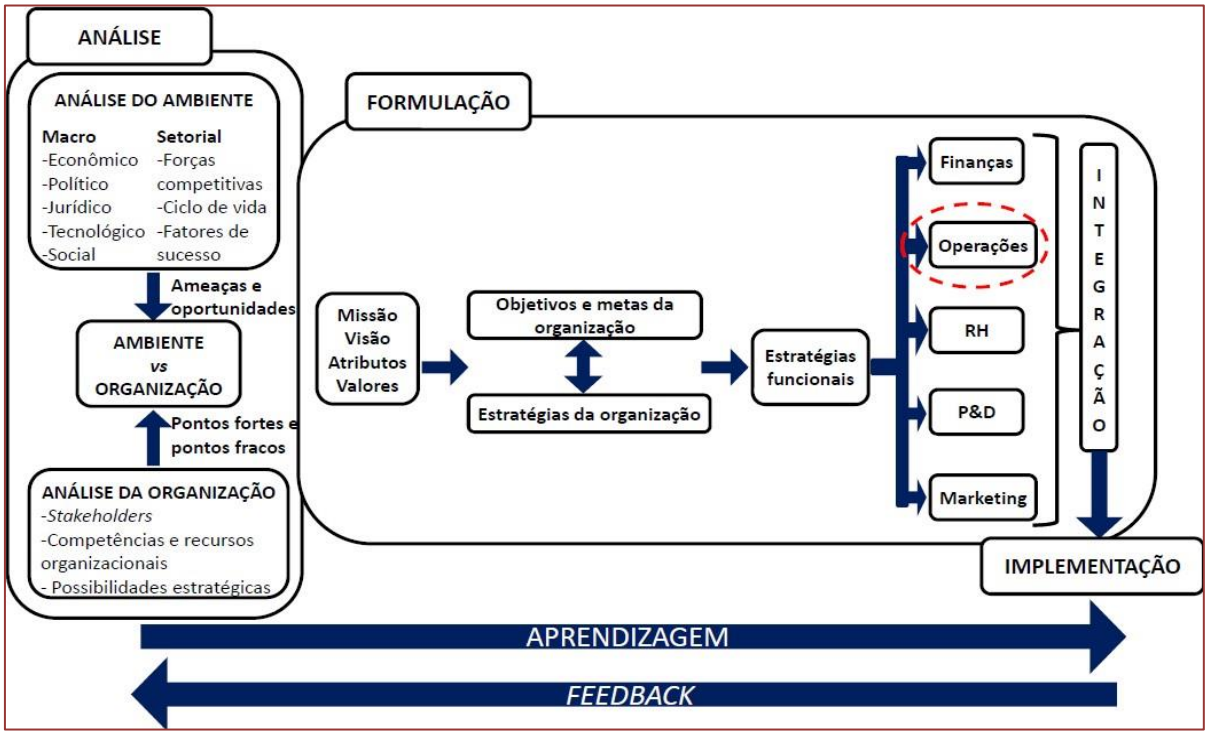
A integração funcional pode ser definida a partir de três perspectivas: a que descreve a integração como um processo de interação entre os departamentos; a que descreve a integração como um processo de colaboração; e outra que sugere a visão da integração como a junção dos processos de interação e de colaboração. Esta última perspectiva é denominada composta. Cada perspectiva conduz a ênfases diferentes no tocante às preocupações dos gestores quanto à qualidade do relacionamento entre os departamentos. A visão de interação dá ênfase ao uso de comunicação na forma de reuniões e fluxos de informação entre os departamentos. As atividades de interação são atividades de troca de informação, que incluem reuniões de comitês e trocas de documentos padronizados (Kahn; Mentzer, 1998).

A segunda perspectiva apresentada por Kahn e Mentzer (1998), a da colaboração, é caracterizada como um processo afetivo, voluntário, mútuo e compartilhado, que implica o compartilhamento de valores, objetivos comuns e comportamento colaborativo. Colaborar é trabalhar junto, buscando uma visão comum, entendimento mútuo e compartilhamento de recursos.

Já a perspectiva composta para a integração interdepartamental (interação mais colaboração), também apresentada pelos mesmos autores implica uma visão multidimensional. Caracteriza-se por compartilhamento de informação e envolvimento ou comunicação e trabalho em equipe (Ellinger; Daugherty; Keller, 2000; Kahn; Mcdonough, 1997; Pimenta, 2011). A Figura 1 apresenta um processo estratégico

empresarial típico que contempla a necessidade da integração funcional.

Figura 1 – Processo estratégico empresarial e integração funcional



Fonte: Elaborado com base em Porter (1981), Slack e Lewis (2009).

Essa maneira de ver a organização como um conjunto de departamentos e/ou unidades funcionais isoladas uma das outras cedeu lugar à maneira de ver a organização como um sistema constituído por processos interligados, que transcendem funções, ligam atividades organizacionais e fortalecem o conceito de clientes internos e externos. Em suas pesquisas, Pagell (2004) definiu integração como o processo de interação e colaboração entre funções, como operações e logística, que trabalham conjuntamente para o alcance de resultados aceitáveis mutuamente e para suas organizações.

Os gestores de empresas aprenderam que a exploração de capacidades organizacionais requer um alto nível de integração entre as diferentes funções da empresa. Em função disto, a integração das funções internas, bem como da cadeia de suprimentos, é um desafio enfrentado pelas organizações, de modo que a falta desta integração indica processos sendo desenvolvidos com propósitos distintos, levando a baixos níveis de desempenho organizacional (Braganza, 2002; Pagell, 2004).

Esta integração ocorre de forma estratégica, interna e externamente. A integração interna refere-se ao desenvolvimento de práticas que dêem suporte aos objetivos de operações, integrando várias partes de uma mesma organização. A integração externa se refere ao alinhamento dos objetivos de operações com as necessidades de mercado e as necessidades competitivas da empresa. O foco da integração externa está na estratégia de integração com clientes, a produção e os processos dos fornecedores. Adicionalmente, a

integração interna seria um importante precursor de uma efetiva integração externa (Koufteros; Vonderembse; Javaram, 2005; Pagell, 2004; Platts et al., 1995).

Maier e Schroeder (2001) acrescentam ainda que a estratégia de operações define requisitos em que um alto grau de cooperação interna, por meio de integração funcional como do design interfuncional, pode levar a vantagens no processo de produção. Com isto, fica evidenciado que a estratégia de operações, em busca de melhor desempenho e eficiência de processos, pode direcionar e estabelecer maior integração funcional. Conforme afirmam Paiva, Roth e Fensterseifer (2008), uma empresa funcionalmente integrada é aquela em que as áreas funcionais, como marketing, finanças e operações, discutem problemas em conjunto, trabalham cooperativamente para soluções de problemas e colaboram continuamente entre si.

2.3. CONTROLADORIA: MISSÃO E FUNÇÕES

Em resposta às exigências de um mercado cada vez mais competitivo, as empresas estão passando por processos de mudanças profundas, como, por exemplo, adoção de novas tecnologias, inovações de produtos, maior preocupação com a sustentabilidade, entre outras. Desses processos, em que se busca o aproveitamento e o domínio das oportunidades emergentes, depende a continuidade das organizações. É nesse ambiente que as empresas buscam cada vez mais métodos e técnicas que possibilitem maximizar seu desempenho em diferentes dimensões, especialmente o desempenho econômico.

Na visão de Martin (2002), a controladoria tem foco na dimensão estratégica das empresas, na medida em que prepara a empresa no presente para que ela possa estar viva e rentável no futuro. Essa ênfase faz com que a controladoria, naturalmente, incorpore instrumentos e técnicas de projeção e exploração futura das variáveis ambientais (internas e externas), melhorando o suporte informacional sobre a realidade e, dessa forma, propiciando decisões melhores e mais conscientes.

De forma semelhante, Biachi, Backes e Giongo (2006) atribuem à controladoria essa visão estratégica, ao afirmarem que sua atuação no processo de gestão tem o objetivo de proporcionar aos gestores o suporte para atingir a eficácia organizacional, em que as decisões são tomadas com base nos objetivos traçados, com os gestores atuando de forma sincronizada no sentido de gerar, com suas ações, os melhores resultados possíveis. Nesse sentido, segundo Nascimento e Reginato (2010), a controladoria atua de maneira a proporcionar que as áreas executem suas atividades de maneira integrada, buscando a integração entre as equipes, possibilitando que aalta administração assegure o alcance do resultado econômico para atender à missão da empresa e promover a eficácia organizacional.

Segundo Borinelli (2006), a controladoria é responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial demandadas para assessorar as demais unidades organizacionais durante o processo de gestão, buscando integrar os esforços dos gestores para que se obtenha um resultado organizacional sinérgico e otimizado. Cavalcante et al (2012) comentam que a essencialidade da controladoria no tocante ao apoio estratégico e operacional às empresas, acontece em virtude da necessidade de uma área que auxilie os gestores diretamente no processo de planejamento, execução e controle de atividades administrativas da organização.

A controladoria surgiu, portanto, com o objetivo de ampliar e disseminar o entendimento da empresa e como ela deve funcionar, identificando a razão de ser de uma organização e os fatores que contribuem, ou não, para a eficiência e eficácia de suas operações, de forma que se garanta a continuidade do negócio pela geração contínua de resultados econômicos favoráveis (Nascimento; Reginato, 2010; Schier, 2007).

O mundo dos negócios está em permanente evolução, gerando um aumento da complexidade do ambiente empresarial. Assim, as organizações necessitam se adaptar a essas evoluções, com o auxílio de um órgão administrativo que contribua para a manutenção e aperfeiçoamento das atividades empresariais, tendo em vista a continuidade da empresa. A controladoria oferece aos envolvidos, nesse contexto de mudanças e desenvolvimento, uma série de modelos aprimorados e respostas às mais variadas questões suscitadas pela complexa realidade dos negócios (Cornachione Junior, 2001).

Sob essa perspectiva de Cornachione Junior (2001), vale ressaltar o entendimento de Catelli (2001) e Figueiredo e Caggiano (2008) sobre a missão da controladoria. Para os autores, a controladoria tem a missão de zelar pela continuidade e progresso da empresa, assegurando a otimização da eficácia organizacional, através de sua contribuição na formação de um modelo de gestão e na modelagem de um sistema de informações integrado ao processo de gestão, que irá subsidiar as decisões dos gestores no planejamento, execução e controle das atividades que levarão a organização a uma situação objetivada.

A área de controladoria tem como missão estabelecer as conexões do processo de gestão, elemento central da dimensão de controle de gestão, com as informações por ele requeridas, obtidas a partir do uso de sistema de informações que possibilite a ela exercer essa atividade. Busca estabelecer ambiente propício para o desenvolvimento das atividades da empresa com vistas à sua continuidade e otimização de seu resultado global, propiciando aos gestores instrumentos que permitam uma visão global das aplicações e recursos que estão sendo empregados na empresa, a fim de verificar como suas metas poderão ser alcançadas e, dessa forma, tomar as melhores decisões (Guimaraes et al., 2007; Nascimento; Reginato, 2010; Schier, 2007).

As funções têm por objetivo orientar o campo de atuação de determinada área do conhecimento, são como a ação própria ou natural de um órgão, aparelho ou máquina (Lunkes; Schnorrenberger; Rosa, 2013). Destaca-se ainda que a eficácia empresarial depende da adequação dos padrões culturais aos desafios do ambiente em que a empresa está inserida, e a controladoria é uma área de integração com as demais, coordenando os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, superior à soma dos resultados individuais de cada área. O apoio dado ao processo de tomada de decisão ocorre através da coleta e geração de informações relevantes, fidedignas e tempestivas, provendo aos gestores meios de alcançar um resultado global coerente com as metas traçadas, buscando desta forma, a eficácia empresarial e a sua sobrevivência.

É na administração dessas situações que se insere a controladoria, cuja função básica é subsidiar os gestores na busca constante da eficácia organizacional, através da disseminação de informações tempestivas e relevantes, mantendo uma estreita relação com os objetivos planejados em cada área da empresa (Almeida; Parisi; Pereira, 2001; Figueiredo; Caggiano, 2008). Considerando-se o exposto, percebe-se a importância e o potencial da controladoria em facilitar o processo de integração funcional.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho constitui um estudo descritivo, com abordagem qualitativa (Collis; Hussey, 2005 Gil, 2008). Para a execução desta pesquisa, adotou-se o estudo de casos múltiplos, em que duas organizações foram analisadas. Prefere-se essa modalidade em relação ao estudo de caso único, pois os benefícios analíticos são mais significativos, ou seja, possibilita um efeito de argumentação mais forte, em que se objetiva apresentar evidências mais convincentes, análises mais substanciais e conclusões mais contundentes. Ter casos múltiplos contribuirá para reforçar os achados de todo o estudo, no sentido de que os casos múltiplos podem ser escolhidos como replicações de cada caso, como comparações deliberadas e contrastantes, ou variações com base em hipóteses ou pressupostos (Andrade, 2008; Yin, 2010).

Como técnica de coleta de dados foi utilizada a entrevista, apoiada em um roteiro semiestruturado, na tentativa de compreender o significado que os entrevistados atribuem as questões e situações levantadas na pesquisa, oferecendo perspectivas diferentes sobre determinado evento. É uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas (Kerlinger, 2003; Martins, 2000). As entrevistas foram realizadas com os gestores diretamente responsáveis pela unidade de controladoria das empresas, ou seja, que exercem as funções inerentes à controladoria.

Para efeito de análise dos dados obtidos por meio das entrevistas, aplicou-se a técnica de análise de conteúdo, que compreende um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos a condições de produção/recepção destas mensagens. Adicionalmente, consiste em um conjunto de técnicas e métodos empregados para obter informações e descobertas dos dados coletados, que de outra forma não estariam disponíveis. Além disso, pode ajudar a evitar julgamentos e conclusões errôneas e sem base analítica (Bardin, 2011; Richardson et al., 2008).

O estudo de caso foi realizado em duas empresas com sede em Fortaleza – Ceará, e para não revelar a razão social das empresas pesquisadas, conforme solicitado pelas mesmas, foi atribuída às denominações de empresa A e empresa B.

A empresa A atua no segmento de engenharia de infraestrutura, operando com mais de 5.000 colaboradores, aliando experiência às técnicas mais modernas de execução e acompanhamento dos seus negócios para superar as expectativas de seus clientes quanto à custo, prazo, qualidade dos serviços prestados e relações interpessoais. A empresa B é considerada pioneira na industrialização e comercialização de ferro no mercado cearense para construção e derivados, além do setor siderúrgico voltado para o mercado da construção civil. Sua gestão é marcada pelo bom relacionamento com os clientes, figurando como líder regional no setor, com investimentos constantes em pessoal, tecnologia, estoque e seleção de produtos. Conta com cerca de 2.000 funcionários, além de gerar cerca de 3.200 empregos indiretos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na empresa A, a controladoria busca a acessibilidade de diversos tipos de informações que propiciem uma melhor tomada de decisão, adequando-se de forma rápida as exigências do mercado, comprometida com a execução das estratégias, considerando a informação um importante recurso organizacional e uma fonte potencial de vantagem competitiva. Na opinião do *controller*, a controladoria busca prestar informações com qualidade e rapidez, que permitem decisões mais esclarecedoras em todos os âmbitos da empresa, assim criar condições para exercer o controle, garantir informações adequadas ao processo decisório, coordenar a elaboração do planejamento estratégico e operacional, zelar pelo bom desempenho da organização e sugerir indicadores de desempenho, financeiros e não financeiros. O *controller* da empresa A afirma ainda que a área de controladoria está focada na divulgação de resultados com uma visão de negócio, uma visão estratégica, articulando as ações empresariais para atingir os objetivos do negócio numa perspectiva realista.

O *controller* atua no sentido de buscar informações de como a empresa está caminhando em relação aos objetivos traçados. Devido ao crescimento da empresa, o volume de informações produzidas, a controladoria torna-se cada vez mais importante para a tomada de decisões e disseminar as áreas de execução da empresa. As informações têm por finalidade permitir que as operações continuem acontecendo dentro do ciclo operacional, mensurando de maneira mais confiável os resultados.

O gerente de controladoria da empresa B afirma que a controladoria participa de maneira ativa na tomada de decisões, sugerindo, votando inclusive, mas a decisão final é da alta administração. Anteriormente a área não era denominada controladoria porque, na visão do gerente de controladoria, não havia orçamento e, na opinião dele, uma das coisas que caracteriza a controladoria é a gestão orçamentária. Com a criação formal da unidade controladoria se incorporou a figura do orçamento e do reporte, sendo a área de reporte a que mais se aproxima da célula da controladoria geral, já que envolve todas as áreas.

Existe uma preocupação em gerar informações úteis à alta administração, atendendo às necessidades dos gestores e auxiliando na interpretação dos resultados alcançados por meio da análise das demonstrações contábeis, dos indicadores financeiros e não financeiros, entre outras ferramentas. A controladoria participa das funções de: avaliação da empresa como um todo, elaboração de planejamento, elaboração de orçamento, coordenação e controle do orçamento, coordenar os esforços dos gestores das áreas (sinergia), realizar análises financeiras, analisar os processos organizacionais, interpretação do impacto econômico dos eventos sobre o patrimônio da empresa, apoio a tomada de decisão, e desenvolver condições para a realização da gestão econômica.

A controladoria pode ser encontrada em três níveis diferentes numa organização: controladoria corporativa e de unidade. Nas empresas objeto de estudo tem-se a controladoria corporativa, sendo a existência de uma área organizacional que faz a consolidação das partes, ou seja, que pensa no todo. Adicionalmente, há a controladoria de unidade que envolve todas as áreas das empresas: custos, orçamento, patrimônio, planejamento, divulgação, marketing, comercial, financeiro, trabalhando em conjunto com o gestor responsável de cada unidade para que as todas as informações possam ser coletadas e analisadas de forma sinérgica.

As empresas contam com várias funções distintas, como *marketing*, produção, logística, finanças, contabilidade, recursos humanos, tecnologia da informação, e outras. Estas áreas funcionais dependem umas das outras para a execução dos processos organizacionais. O interesse pela gestão dos processos organizacionais tem aumentado devido a diversos fatores: a mudança das estruturas de mercado, a complexidade das operações e geração do desenvolvimento de produtos, a responsabilidade social e a governança corporativa e a evolução da tecnologia da informação. Para as empresas objeto de estudo isso mostra a importância de uma boa integração entre as áreas funcionais para que os objetivos organizacionais possam ser atingidos.

Justificando a integração funcional tem-se na lista das atividades da controladoria as funções de monitoramento, avaliação permanentemente e observância de todas as etapas e procedimentos para os processos embutidos nas atividades operacionais em cada área das empresas. Denota-se dentro do enfoque de integração funcional tem estreita relação com o enfoque de controle do processo de gestão.

Com base nos resultados até evidenciados apresenta-se as funções de controladoria utilizadas pelas empresas A e B como forma de integração funcional: planejamento, orçamento, execução e controle. O Quadro 1 apresenta a definição cada uma delas.

Quadro 1 – Funções de controladoria empresas A e B

Função	Definição
Planejamento	Estabelecimento de objetivos, metas e planos (estratégicos e operacionais)
Orçamento	Transformações dos planos nos orçamentos operacional e financeiro
Execução	Implementação dos planos (realização das ações)
Controle	Observação e mensuração do desempenho, comparação do desempenho real com o esperado e análise das variações e de suas causas

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

A controladoria busca manter permanente monitoramento sobre os controles das diversas atividades e do desempenho de outros departamentos. Para a integração funcional os responsáveis pela área de controladoria destacam as atividades e funções de planejamento e orçamento.

No tocante ao planejamento cabe à controladoria o papel de administradora do processo em conjunto com os gestores de cada área, estabelece, quantifica, analisa, seleciona e aprova os planos, objetivando o melhor desempenho econômico da empresa como um todo, deixando claro que cada área é responsável por seu planejamento. A controladoria interage, fortemente, com as demais funções organizacionais, criando condições para que os gestores elaborem seus planos, à luz do plano estratégico, e essa os integre de forma a se ter um plano global, organizado por áreas ou funções organizacionais (Guerreiro, 1999; Mambrini; Beuren; Colauto, 2002).

Quadro 2 – Função de planejamento da controladoria empresa A e B

Participar ativamente das escolhas das diretrizes e definição de objetivos estratégicos, em conjunto com os gestores das demais funções organizacionais, sendo a coordenadora desse processo.
Coordenar o processo de construção, como um todo, do plano em nível operacional.
Assessorar as diversas unidades e funções organizacionais com informações e aconselhamentos de caráter operacional, econômico e financeiro.
Consolidar os diversos planos das unidades e funções organizacionais num planejamento global integrado

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Com base no Quadro 2 ressalta-se que, nessa fase, são pré-requisitos a definição clara da missão da empresa, o envolvimento e participação dos gestores de todas as áreas, um sistema de informações sobre as variáveis ambientais, informações sobre os desempenhos passados e o conhecimento do ambiente interno da organização. Com o envolvimento e a participação de todos os gestores na fase do planejamento estratégico, estes passam a entender os objetivos da organização de uma forma global, buscando a integração do planejamento de todas as áreas a fim de alcançar a eficácia operacional (Catelli, 2001).

O orçamento é o processo organizacional de quantificação dos planos empresariais, em termos de recursos a serem consumidos e produzidos para ser utilizado como direcionador das atividades dos membros da organização e como elemento de controle. A elaboração do pode ser dividida em dois blocos: etapa operacional e etapa financeira. A etapa operacional consiste nos planos que proporcionam condições de estruturação das atividades da organização, de maneira a integrar as atividades, as operações. A financeira corresponde à tradução de todas as atividades para uma mesma linguagem a monetária (Frezatti, 2006).

A controladoria não elabora o orçamento, mas sim de administra o processo. Em ambas as empresas o posicionamento é que os gestores das diversas áreas e funções organizacionais são competentes para quantificar seus planos. Ao final os planos precisam ser integrados e consolidados para que se possa gerenciar não só as partes, mas, igualmente, o todo organizacional. Nesse sentido, tendo-se em vista a controladoria e sua função de integradora dos diversos esforços individuais, é ela que administrar e coordena o processo de elaboração do orçamento conforme sintetizado no Quadro 3.

Quadro 3 – Função de orçamento da controladoria empresa A e B

Coordenar o processo de construção do orçamento.
Determinar, em conjunto com as demais unidades organizacionais, as premissas e diretrizes orçamentárias, à luz dos planos estratégico, tático e operacional.
Assessorar as demais unidades da organização na elaboração dos seus respectivos orçamentos, referente aos conceitos de mensuração a serem utilizados.
Consolidar os orçamentos das áreas num orçamento global para toda a organização, em seus aspectos operacionais, econômicos, financeiros e patrimoniais, buscando a otimização do todo.
Avaliar os orçamentos das unidades, bem como o orçamento consolidado, a fim de verificar se atendem as definições dos planos estratégico, tático e operacional.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

A função execução compreende o momento em que os gestores fazem os planos acontecerem, é a etapa em que as ações planejadas são implementadas, as ações se concretizam e as transações ocorrem. É nessa fase que os recursos são consumidos e os produtos gerados. Portanto, nessa etapa, busca-se que tudo aconteça em consonância com aquilo que foi planejado e orçado. Nessa etapa a controladoria, demonstrado no Quadro 4, procura organizar e direcionar os esforços dos executores para a consecução das diretrizes esboçadas no planejamento.

Nesta fase consiste à controladoria coordenar o relacionamento entre os planos, com vistas à obtenção de sinergia entre as demais funções e, consequentemente, a otimização do todo. Apesar de participar ativamente de todos os processos gerenciais, o propósito da controladoria não é o de intervir na execução dos gestores de cada área. Portanto, a atividade de controladoria na fase de execução consiste em fornecer o apoio por meio de um sistema de informação eficaz, com valores reais e valores-padrão (Andrade; Peleias, 2003; Farias, 1998).

Quadro 4 – Função de execução da controladoria empresa A e B

Auxiliar as diversas unidades e funções organizacionais na aplicação dos recursos planejados.
Dar suporte às diversas unidades e funções organizacionais na implementação dos projetos.
Coordenar os esforços dos gestores das diversas unidades e funções organizacionais na consecução dos seus respectivos objetivos e também dos objetivos da empresa como um todo.
Fornecer apoio informacional sobre o andamento da implementação dos planos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Por meio da função de controle a controladoria consegue reunir elementos de comparação do desempenho real da organização com os planos e diretrizes definidos pela função de planejamento, para dirigir a organização no tempo, rumo aos objetivos desejados. O controle é a etapa contínua e recorrente, que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução, analisa os desvios ocorridos, procurando identificar suas causas, sejam elas internas ou externas, direciona as ações corretivas, observando a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando alcançar os objetivos propostos (Frezatti; 2006; Peleias, 2002).

Porém, como destacam os entrevistados das empresas A e B, controladoria não é a responsável exclusiva pelo processo de controle, que é uma função que permeia toda a instituição e deve ser efetuada por todas as áreas, por meio da atribuição de responsabilidades específicas. O controle é exercido por todos os gestores da empresa, com o apoio fornecido pela controladoria, responsável pelo acompanhamento e coordenação dos objetivos globais da empresa. A controladoria, face ao seu papel de consolidadora dos planos organizacionais, tem de fazer com que o controle aconteça, por meio de um processo sistemático, produzindo e divulgando informações para que os gestores de todas as unidades organizacionais utilizem tais informações para se assegurarem que seguem na direção pretendida (Borinelli, 2006; Mosimann; Fisch, 1999).

Os entrevistados também corroboram ao afirmar que é imprescindível que a controladoria exista responsável por garantir que os planos, uma vez consolidados, aconteçam. Se os diversos executivos organizacionais estiverem mais preocupados com seus objetivos específicos e menos com os corporativos, nesse caso deve haver uma função que garanta que os planos globais aconteçam e essa função é a controladoria.

Quadro 5 – Função de controle da controladoria empresa A e B

Gerar informações que contemplem eventos planejados e realizados, a fim de verificar o grau de aderência entre os planos e o real.
Gerar relatórios que apontem desvios em relação ao planejado.
Interagir com as demais funções e unidades organizacionais no sentido de identificar as causas dos desvios.
Exercer, efetivamente, o controle.
Garantir a eficácia do sistema de controle.
Revisar periodicamente o sistema de controle.
Coordenar o processo de controle.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

O objetivo da função de controle é a avaliação de desempenho para traduzir a estratégia organizacional, por meio de um conjunto integrado de medidas financeiras e não financeiras, que abranjam do nível executivo ao nível operacional. Neste sentido, os objetivos do controle estratégico baseiam-se em comunicar ou transmitir as estratégias para toda a organização e receber o *feedback* operacional sobre o desempenho das estratégias formuladas e comunicadas pelas áreas afins. O Quadro 6 apresenta um resumo geral do nível de participação da área de controladoria, levando em conta as respostas obtidas por meio do roteiro de entrevista.

Quadro 6 – Resumo geral do nível de participação das áreas das empresas investigadas no desempenho das funções de controladoria

Funções	Empresa A					Empresa B				
	Nunca participa	Raramente participa	Participa às vezes	Participa quase sempre	Participa sempre	Nunca participa	Raramente participa	Participa às vezes	Participa quase sempre	Participa sempre
Análise do ambiente externo (identificação de oportunidades e ameaças)					X					X
Avaliação da empresa como um todo					X					X
Elaboração de planejamento				X						X
Coordenação e controle do planejamento			X						X	
Elaboração de orçamento					X					X
Coordenação e controle do orçamento					X					X
Realizar avaliação de desempenho da organização				X						X
Coordenar os esforços dos gestores das áreas (sinergia)					X					X
Realizar análises financeiras					X					X
Analisar os processos organizacionais					X					X
Sugerir medidas corretivas				X						X
Interpretação do impacto econômico dos eventos sobre o patrimônio da empresa			X						X	
Estudos de análise da viabilidade de projetos de investimentos					X					X
Realizar controle interno				X					X	
Apoio à tomada de decisão			X							X
Desenvolver e gerenciar o sistema contábil de informação	X									X
Gerenciar o departamento de contabilidade	X									X
Elaboração e análise interpretativa das demonstrações contábeis	X									X
Desenvolver e gerenciar o sistema de custos		X					X			
Proteção, registro e controle patrimonial (ativos fixos)		X						X		
Assessorar auditoria externa										
Realizar auditoria interna	X					X				
Gestão do sistema de informações gerenciais				X						X
Subsidiar o processo de gestão					X					X
Realizar planejamento tributário	X						X			
Mensuração do resultado econômico	X									X
Desenvolver condições para a realização da gestão econômica					X					X

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Apesar das diferenças existentes entre a literatura e a realidade das organizações, percebe-se que há algumas funções apresentadas na literatura que são encontradas mais facilmente na realidade empresarial, indicando que grande parte das preocupações da controladoria deve estar voltada para a visão de futuro da organização, com uma postura proativa em relação à empresa. A partir dos resultados encontrados, é possível vislumbrar que as práticas de controladoria se dão a nível tático, operacional e a nível estratégico, em que a função planejamento e orçamento se mostram mais presentes.

5. CONCLUSÃO

Considerando o arcabouço teórico explorado, buscou-se investigar o papel da controladoria na integração funcional de operações com as demais funções da organização. Observou-se que a controladoria funciona como uma área que presta informações com qualidade e rapidez, que permite decisões mais esclarecedoras em todos os âmbitos da empresa, e assim criar condições para exercer o controle, garantir informações adequadas ao processo decisório, alinhadas com os objetivos estratégicos definidos pela organização e em conformidade com o que espera o mercado. Notou-se que a controladoria atua principalmente como órgão apto a unir e direcionar os esforços dos gestores dos diversos departamentos organizacionais para alcançar a maximização dos resultados da organização como um todo.

As empresas pesquisadas apresentam nível estratégico e operacional, contando com a utilização de sistema de informações e utilização de instrumentos gerenciais. As funções de controladoria manifestam-se por meio de técnicas que possibilitam planejar, executar e controlar de forma eficaz a gestão empresarial, objetivando manter o gestor informado sobre os eventos empresariais de cada área e da empresa como um todo.

Conclui-se que a controladoria desempenha papel fundamental ao prover para a alta administração condições efetivas de gerenciamento e monitoramento econômico-financeiro da organização, integrando as diversas áreas da organização. Seu principal consiste em organizar e reportar dados relevantes, exercer uma força ou influência que induza os executivos a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa, para proporcionar às organizações cada vez mais diferenciação no mercado, buscando novas estratégias que propiciem a elas criar vantagem competitiva.

A principal limitação do estudo foi a dificuldade de acesso aos documentos das empresas, já que a maioria dos sujeitos sociais da pesquisa tiveram receio de divulgar alguma informação importante e de grande competitividade. Outra limitação diz respeito à natureza da fonte dos dados, pois, em geral, é grande a dificuldade de trabalhar com dados primários oriundos de entrevistas, devido à dificuldade de agendamento e acesso aos gestores de outras áreas.

Esta pesquisa não esgota as descobertas acerca do tema, mas intenciona, com seus achados, colaborar no direcionamento e no estímulo de novas pesquisas sobre a temática. Dessa forma, sugerem-se novas pesquisas, ampliando o número de empresas a serem pesquisadas e a utilização das teorias organizacionais, como a teoria institucional e da contingência. Recomenda-se aprofundar e ampliar a pesquisa em empresas de segmentos diferenciados, comparando os resultados aqui obtidos com as práticas de controladoria nessas empresas, e ainda, identificar diferenças da controladoria entre as empresas, apontando os fatores que determinam a aplicação do modelo de controladoria para cada tipo de organização.

REFERÊNCIAS

[1] ALMEIDA, L. B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. Controladoria. In: CATELLI, A (Coord.). **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 343-355.

[2] ANDRADE, I. R. S.; PELEIAS, I. R. Controladoria e cultura organizacional: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, Conselho Federal de Contabilidade, n. 142, ano 32, p. 29-39, jul./ago. 2003.

[3] ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

[4] BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** rev. e amp. Lisboa: Edições 70, 2011.

[5] BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

[6] BIANCHI, M.; BACKES, R. G.; GIONGO, J. A participação da controladoria no processo de gestão organizacional. **Contexto**, Porto Alegre, v. 6, n. 10, p. 1-23, 2º semestre, 2006.

[7] BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria:** sistematização à luz da teoria e da *práxis*. 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

[8] BOYER, K. K.; SWINK, M.; ROSENZWIEG, E. D. Operations strategy research in the POMS journal. **Production and Operations Management**, v. 18, n. 6, p. 442-449, 2005.

[9] BRAGANZA, Ashley. Enterprise integration: creating competitive capabilities. **Integrated Manufacturing Systems**, n.13, v.8, p.562-572, 2002.

[10] CATELLI, A (Coord.). **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica - GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

[11] CAVALCANTE, D.S.; DE LUCA, M. M M.; PONTE, V. M. R.; GALLON, A. V. Características da controladoria nas maiores companhias listadas na BM&FBovespa. **Revista Universo Contábil**, v. 8, n.3, p. 113-134, jul./set. 2012.

[12] CERRA, A. L.; CALIFE, N.; NOGUEIRA, E.; MAIA, J. L.; ALVES FILHO, A. G. Estratégias de operações e tecnológicas de empresas do setor de linha branca. **Revista Gestão Industrial,** Ponta Grossa**,** v. 5, n.2, p.159-175, 2009.

[13] COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

[14] CORNACHIONE JUNIOR, E. B. **Sistemas integrados de gestão**. São Paulo: Atlas, 2001.

[15] ELLINGER, A. E.; DAUGHERTY, P.J.; KELLER, S. B. The relationship betweenmarketing/logistics interdepartmental integration and performance in U.S. manufacturingfirms: anempirical study. **Journal of Business Logistics**, v. 21, n. 1, p. 1 – 22, 2000.

[16] FARIAS, C. G. B. **A Controladoria no contexto do Sistema de Gestão Econômica – uma abordagem para Instituições Financeiras**. 1998. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

[17] FERDOWS, K.; DE MEYER, A. Lasting Improvements in Manufacturing Performance: In Search of a New Theory. **Journal of Operations Management**, v. 9, n. 2, p. 168-184, 1990.

[18] FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria:** teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

[19] FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

[20] GALPIN, Timothy; HILPIRT, Rod; EVANS, Bruce. The connected enterprise: beyond division oflabor. **Journal of Business Strategy**, v. 28, n. 2, p. 38-47, 2007.

[21] GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

[22] GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000.

[23] GUERREIRO, Reinaldo. **A meta da empresa**: seu alcance sem mistérios. São Paulo: Atlas, 1999.

[24] GUIMARAES, I. C.; PARISI, C. PEREIRA, A. C.; WEFFORT, E. F. J. A importância da controladoria na gestão de riscos das empresas não-financeiras: um estudo da percepção de gestores de riscos e *controllers*. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, n. 32, p. 260-275, jul./set. 2009.

[25] HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre:

Bookman, 2005.

[26] HAYES, R. H.; PISANO, G. P. Manufacturing strategy: at the intersection of two paradigms shifts. **Production and Operations Management**, v.5, n.1, p.25-47, 1996.

[27] KAHN, K. B.; MCDONOUGH, E. F. Marketing's integration with R&D and manufacturing: a crossregional analysis. **Journal of International Marketing**, v. 5, n. 1, p. 51-76, 1997.

[28] KAHN, K. B.; MENTZER, J. T. Marketing's Integration with Other Departaments. **Journal of Business Research**, v. 42, p. 53-62, 1998.

[29] KERLINGER, F. N. **Metodologia de pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. Tradução de Helena Mendes Rotundo. São Paulo: EPU, 2003.

[30] KOUFTEROS, X.; VONDEREMBSE, M.; JAYARAM, J. Internal and External Integration for Product Development: The Contingency Effects of Uncertainty, Equivocality, and Platform Strategy. **Decision Sciences,** v.36, n.1, 2005.

[31] LAWRENCE, P. R.; LORSH, J. W. **Organization and Environment**: Managing Differentiation and Integration. Boston, Harvard University, 1967.

[32] LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D.; ROSA, F. S. Funções de controladoria: uma análise no cenário brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 15, n. 47, p. 283-299, abr./jun. 2013.

[33] MAIA, L. C. C. Contribuições para os estudos de estratégia de operações: um levantamento bibliográfico. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 3, n. 1, p.1-12, 2012.

[34] MAIER, F. H.; SCHROEDER, R. G. Competitive product and process technology. In: SCHROEDER, R. G.; FLYNN, B. B. (Org.). **High Performance Manufacturing:** Global Perspectives. New York: John Wiley & Sons, 2001. p. 93-139

[35] MAMBRINI, A.; BEUREN, I. M.; COLAUTO, R. D. A controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão na perspectiva da gestão econômica. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Paraná**, Curitiba, v. 27, n. 133, p. 41-50, 2002.

[36] MARTIN, N. C. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, n. 28, p. 7-28, jan./abr. 2002.

[37] MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2000.

[38] MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL S. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

[39] MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

[40] MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria:** seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

[41] NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria:** instrumento de apoio ao processo decisório. São Paulo: Atlas, 2010.

[42] OLIVEIRA, A. B. S. **Controladoria**: fundamentos do controle empresarial. São Paulo: Saraiva, 2009.

[43] OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

[44] PAGELL, M. Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. **Journal of Operations Management,** v.22, p.459–487, 2004.

[45] PAIVA, E. L.; ROTH, A. V.; FENSTERSEIFER, J. Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: A resource-based view analysis. **Journal of Operations Management**, v. 26, n.1, 115-132, 2008.

[46] PAIVA, E. L.; VIEIRA, L. M. Strategic choices and operations strategy: a multiple cases study.

International Journal of Services and Operations Management, v. 10, n. 2, p. 119-135, 2011.

[47] PELEIAS, I. R. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

[48] PIMENTA, M. L.; SILVA, A. L.; YOKOYAMA, M. H. Integração entre Logística e Marketing: Fatores Críticos na Perspectiva de Interação e Colaboração. **Revista Eletrônica de Administração,** Porto Alegre, ed. 70, n. 3, p. 716-741, set./dez., 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/read/v17n3/06.pdf>. Acesso em: 20 maio 2017.

[49] PLATTS, K. W.; MILLS, J. F.; BOURNE, M. C.; NEELY, A. D.; RICHARDS, A. H.; GREGORY, M. J. Testing manufacturing strategy formulation processes. **International Journal of Production Economics**, v. 56, n. 57, p. 517-523, 1998.

[50] PORTER, M. E. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

[51] RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2008.

[52] SCHIER, C. U. C. **Controladoria como instrumento de gestão.** Curitiba: Juruá Editora, 2007. SLACK, N.; LEWIS, M. **Estratégia de Operações**.2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

[53] WASSENHOVE, L. N.; CORBETT, C. Trade-offs? What Trade-offs? Competence and competitiveness in manufacturing strategy. **California Management Review**, v. 35, n. 4, p. 107-222, 1993.

[54] WHEELWRIGHT, S.; HAYES, R. Competing through manufacturing. **Harvard Business Review**, p. 99-109, Jan./Feb. 1985.

[55] YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Capítulo 10

Desafios da sucessão na empresa familiar rural

Débora Luiza Fontana Gotardo

Resumo: A agricultura brasileira, desempenha papel importante para o desenvolvimento do país, gerando renda e empregos para os brasileiros. No entanto, alguns aspectos relacionados a gestão, dentre os quais, o planejamento sucessório, ainda precisa ser melhor discutido no âmbito das propriedades rurais. Planejar o processo sucessório possibilita a sobrevivência do empreendimento rural, uma vez que estabelece as condições necessárias para a transição, dando suporte e segurança ao sucessor e ao sucedido. A transferência de "poder" sem planejamento, pode gerar conflitos capazes de afetar a existência do negócio e ou sua continuidade. Diante dessa realidade, este estudo teve como objetivo geral identificar quais os aspectos devem ser considerados no processo sucessório de uma propriedade rural, para tanto, foram realizadas pesquisas de caráter bibliográfico, envolvendo revisão sistemática da literatura quanto aos aspectos citados. Com base em diferentes autores, os materiais encontrados auxiliam no entendimento dos aspectos relevantes para o processo sucessório em uma propriedade rural, tais como: alternativas para minimizar a centralização dos fundadores: o sucedido precisa dar espaço para o sucessor agir; alternativas para preparar os sucessores: escolher e capacitar o sucessor é fundamental para o sucesso do processo e alternativas para minimizar os conflitos nas empresas familiares: saber lidar e contornar os conflitos familiares que existiram durante o processo sucessório, é essencial para minimizá-los. Dessa forma, o estudo aponta aspectos a serem considerados nesse contexto e que são capazes de impactarem o processo sucessório.

Palavras-Chave: Propriedades rurais, Sucessão Familiar, Aspectos a serem considerados.

1. INTRODUÇÃO

O crescimento das atividades agrícolas desempenhou papel fundamental no desenvolvimento econômico, na urbanização e na incorporação de tecnologias ao meio rural, exigindo uma postura mais estratégica por parte dos produtores. Nesse contexto, Goldberg e Davis, economistas norte-americanos, analisaram em 1957 a evolução e a reestruturação da agricultura. Eles perceberam que a complexidade do setor ia além da produção rural propriamente dita, envolvendo também o fornecimento de insumos, o armazenamento, o processamento e a distribuição dos produtos agropecuários e seus derivados. A partir dessa compreensão, os autores propuseram o conceito de agribusiness, que engloba toda a cadeia produtiva do agronegócio (Ramos, 2014).

O agronegócio, conforme definido pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa, 2011), engloba uma ampla cadeia de atividades econômicas ligadas ao campo. Vai desde o fornecimento de insumos essenciais para a agricultura — como fertilizantes, defensivos e corretivos — até a produção agropecuária, florestal e extrativista. Inclui, ainda, o processamento dos produtos pela agroindústria, bem como sua logística e comercialização, seja na forma in natura ou já beneficiados.

Dessa definição fazem parte as propriedades rurais, as quais, de acordo com Lansberg (1988), vivem diante de um cenário de desafios e incertezas, que limitam suas expectativas para o futuro, sendo assim, o tema sucessão familiar se tornou pertinente para a sobrevivência desse setor importante para o país.

O processo sucessório, quando conduzido sem o devido planejamento, pode gerar impactos negativos significativos, comprometendo a continuidade e o desempenho do negócio familiar. Nesse contexto, Lansberg (1998) destaca que o planejamento da sucessão consiste em preparar-se antecipadamente para garantir tanto a harmonia familiar quanto a perenidade da empresa ao longo das gerações. Essa preparação, segundo o autor, deve considerar as demandas futuras da organização e também os interesses da família envolvida.

O planejamento da sucessão deve ser realizado de forma neutra, sem levar em consideração as relações familiares, pois para Costa (2005), o foco do processo deve ser o sucesso do negócio, por isso, a escolha de um sucessor dever estar atrelado aos objetivos organizacionais.

As empresas familiares, segundo Ricca (2007), são um fato comum no mundo todo, porém ainda sofrem com aspectos relacionados à gestão, dentre as quais a maneira como ocorre a sucessão e deve-se levar em consideração que a inicialização de muitos negócios começou com o avô, e com o tempo o pai passou a se responsabilizar pelas tarefas. Consequentemente, o filho, a partir de um determinado momento, passará a assumir as responsabilidades da empresa rural. No entanto existem dificuldades a serem superadas, capazes de compreender a sucessão familiar.

Tendo em vista o contexto e a relevância do tema, o estudo abordou o tema sucessão familiar na perspectiva apresentada por Lorenzo (2018), que destacou 3 aspectos relevantes para o processo sucessório e como tal merecem atenção. 1) Reduzir a centralização dos fundadores; 2) Preparar os sucessores dentro dos pilares da educação formal e, 3) Trabalhar com ferramentas para reduzir os conflitos nas empresas familiares.

Considerando a necessidade de discutir o tema no contexto rural, e contribuir na continuidade da propriedade rural, a questão problema desta pesquisa foi: Quais aspectos devem ser considerados no processo sucessório de uma propriedade rural? A resposta para tal questão foi fundamenta em material bibliográfico obtido a partir de revisão sistemática da literatura sobre os três aspectos considerados por Lorenzo (2006, 2018).

De forma a dar suporte à questão abordada, o objetivo geral constituiu em identificar os aspectos relevantes para o processo sucessório em um empreendimento rural. Sabendo que os objetivos específicos são os meios de atingir o geral, formularam- se três: a) buscar alternativas para minimizar a centralização dos fundadores; b) sugerir alternativas para preparar os sucessores; e c) apresentar alternativas para minimizar conflitos nas empresas familiares.

Com relação ao proposto, o estudo contribui para apontar o fator planejamento como um ato importante para o sucesso de qualquer negócio, pois permite traçar metas e objetivos para conseguir chegar onde se deseja. Quando se trata de uma propriedade rural, conforme Ricca (2007), não é diferente, ainda mais se tratando do processo de sucessão familiar, a qual requer planejamento de como realizar esse processo de forma que ele ocorra com êxito.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. GESTÃO DA EMPRESA RURAL

A administração é essencial para o sucesso de uma organização, pois, segundo Chiavenato (2005), a administração presta um serviço ao outro, ou seja, auxilia as empresas na tomada de decisão e gestão. Contudo, em sua origem, é aquela que desenvolve alguma função sob o comando/controle de outra pessoa. Seu exercício compreende funções que são planejamento, organização, direção e controle que, juntos, têm o objetivo de interpretar os proposito da empresa e exprimir em ações organizacionais.

Administrar é um fenômeno universal em todas as atividades humanas e por isso está presente em todo tipo de organização. Segundo Fayol (1989), administrar é prever, organizar, mandar, coordenar e controlar. Na administração rural isso não é diferente, pois se fazem necessárias essas funções.

Holz (1994) apud Reichert (1998) diz que a administração rural é a ciência que ajuda o produtor a entender as suas decisões, pois é onde estão as informações necessárias para os técnicos ajudarem os produtores a tomarem as decisões. Ainda de acordo com o autor, a administração rural é a busca da eficiência do setor agrícola que permite a continuidade ou o fim do negócio.

Para Nantes e Scarpelli (2007), a gestão incorporada à empresa rural, permite essa ser competitiva no mercado e conecta o produtor e o consumidor final. Porém, a gestão em uma empresa rural é distinta da gestão de outros negócios (não rurais), pois de acordo com Kay, Edwards e Duffy (2014), regras para imposto de renda e regulamentações ambientais tem suas particularidades quando se fala em uma propriedade rural. Além disso, depende completamente de fatores externos que não estão sobre o controle dos gestores do empreendimento.

Contudo, como nas diversas organizações no exercício das suas funções, a gestão rural não é diferente. Os gestores rurais desempenham diversas funções, e grande parte de seu tempo é gasto com tarefas rotineiras. Sendo assim, as funções que diferem um gestor de um simples trabalhador, conforme Kay, Edwarts e Duffy (2014) podem ser resumidas em categorias gerais de planejamento, implementação, controle e ajuste, os quais convergem com os citados por Chiavenato (2007). Kay, Edwarts e Duffy (2014) concordam que o planejamento é uma das funções mais importante, pois é nesse momento que se deve escolher uma linha de ação, política ou procedimentos para serem adotados na propriedade, sendo que nada acontece sem um plano para ser seguido.

Para um planejamento bem feito e de acordo com as necessidades da empresa, segundo Kay, Edwarts e Duffy (2014) é preciso que primeiro sejam definidas as metas (se o gestor não for o proprietário, é preciso entender com clareza qual é a meta que o dono da propriedade deseja alcançar), em seguida, deve-se verificar a quantidade e a qualidade dos recursos disponíveis para o desenvolvimento da meta estabelecida. E por fim, deve alocar os recursos disponíveis entre diversos usos. Todas as decisões precisam ser tomadas pelo gestor com muito cuidado, pensando a longo e curto prazo.

Ainda segundo Kay, Edwards e Duffy (2014) após o planejamento definido, a próxima etapa é a implementação. E isso se refere em adquirir os recursos e matérias necessários para de fato executar o que foi planejado. Em seguida, deve monitorar os resultados, o que compete à função de controle do processo. Inclui comparar os resultados, monitorar o processo e registrar todas as informações obtidas, pois é nessa etapa que será verificado se está sendo seguido o que se planejou no início.

Assim, quando todos os resultados forem obtidos, e for percebido que não estão de acordo com o plano, ou que não obteve os resultados esperados, é preciso fazer ajustes no planejamento e começar todo o processo ou parte dele, para que consiga alcançar as metas e objetivos estabelecidos.

2.2. EMPRESA FAMILIAR E SUCESSÃO

Empresa familiar, para Macedo (2009), é toda organização que é originada na família, podendo seus membros participar da gestão ou de outras áreas na propriedade, independentemente da geração que estiver no poder, desde que a sucessão aconteça para um ou mais membros da família. Ainda conforme o mesmo autor, a sucessão familiar ocorre quando a passagem do controle é feita para um ou mais membros da família do fundador, podendo ser realizada por hereditariedade ou por casamento.

O conceito de empresa familiar pode ser entendido como aquele tipo de negócio controlado por uma única família, na qual dois ou mais membros exercem papel relevante na gestão, seja por meio de cargos de liderança, participação societária ou vínculos familiares. Nesse contexto, a sucessão familiar representa a transição da liderança entre os próprios membros da família. Esse processo envolve a substituição do fundador da empresa, com a proposta de dar continuidade ao negócio. No entanto, essa transição ocorre de forma adaptada ao cenário socioeconômico do momento, o que influencia diretamente nos estilos de liderança adotados pelas novas gerações (Ricca, 2007). Percebe-se então que a sucessão familiar é a troca de gestor envolvendo pessoas da mesma família, e se mal planejada pode haver conflitos graves, impedindo a estabilidade do empreendimento no mercado.

As empresas brasileiras, muitas vezes, nascem de uma iniciativa familiar e por isso, segundo Ricca (2007), caracterizam-se pelo controle da organização estar sob o comando de uma ou mais pessoas da família. Com isso, muitos familiares ocupam cargos de gestão ou até mesmo um cargo qualquer apenas com intuito de "remuneração" ou "mesada", pois acreditam que, por ser uma empresa familiar, existe a obrigação de oferecer um pagamento apenas por ser membro da família.

Em vista disso, muitas empresas familiares fecham as portas e não sobrevivem na segunda geração de gestores, e somente uma pequena parte consegue avançar para a terceira geração da gestão familiar. Esse fato pode ocorrer, conforme Ricca (2007), por conta de muitos familiares compondo o quadro organizacional na empresa (pais, filhos, sobrinhos, primos), toda a questão emocional e racional de uma família, interfere no clima organizacional e, como consequência, o foco do trabalho é perdido e a geração de conflitos de interesse de cada membro se sobressai aos objetivos em comum da empresa.

Os conflitos em uma empresa familiar, em sua maioria, ocorrem pelo fato de os membros não diferenciarem o pessoal da empresa. Sendo assim, Ribeiro (2013) diz que saber gerenciar as questões emocionais, legais, patrimoniais e estruturais/empresariais é algo que impulsiona o desenvolvimento organizacional e pessoal.

Uma empresa familiar, quando composta por muitos membros da própria família, acaba se tornando uma sociedade familiar, e essa dinâmica é essencial para conhecer a organização. Para o entendimento dessa dinâmica, o mesmo autor correlaciona os fatores que estão ligados à dinâmica das sociedades familiares, citado que cada fator faz parte de um ciclo e que interferem uns nos outros, podendo ser influenciado positivamente ou negativamente.

Além disso, os conflitos que podem ocorrer em uma empresa familiar (gestão da família) na maioria das vezes não se distinguem de uma empresa profissional (gestão externa). No entanto, Ricca (2007) acredita que uma empresa familiar tem grandes chances de melhorar a sua gestão, de crescer e até mesmo de se igualar as empresas profissionais, "Se conseguirmos dar à gestão familiar eficiência igual à da profissional, teremos na empresa onde esses eficientes executivos são também donos, um empenho e interesse maior, além da maior agilidade na tomada de decisão.

Porém, não bastam apenas empenho e visão de dono para o sucesso de uma empresa familiar. É preciso compreender como funciona sua dinâmica que, de acordo com Ribeiro (2013), são formadas por três subsistemas: família, patrimônio e empresa, que são sistemas diferentes, porém em dado momento possuem aspectos convergentes, considerando que possuem valores essenciais e necessidades particulares, que devem ser, dentro do possível, geridos e conciliados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, por meio de revisão sistemática da literatura, com foco na sucessão familiar rural e nos aspectos que interferem em seu planejamento. A pesquisa bibliográfica, de caráter descritivo, permitiu levantar e analisar trabalhos relevantes já publicados sobre o tema. Foram consultadas obras de autores reconhecidos, como Chiavenato, Davis, Lansberg, Lorenzo, entre outros, com o objetivo de compreender como questões como a centralização dos fundadores, a preparação dos

sucessores e a mediação de conflitos são tratadas na literatura.

Seguindo a metodologia de Sampaio e Mancini (2007), a coleta de dados ocorreu em cinco etapas: (1) definição da pergunta-problema; (2) busca por evidências, com delimitação de palavras-chave e bases como Spell e Google Scholar; (3) seleção e leitura dos estudos com base em critérios de inclusão e exclusão; (4) avaliação da qualidade metodológica dos textos selecionados; e (5) síntese dos resultados obtidos. Complementarmente, foram incluídos materiais enviados por orientação acadêmica e obtidos via alertas do Google Scholar, a fim de garantir maior abrangência ao estudo.

O público-alvo da pesquisa são produtores rurais e seus potenciais sucessores, com o intuito de subsidiar decisões e estratégias voltadas à continuidade sustentável das empresas familiares no campo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. ALTERNATIVAS PARA MINIMIZAR A CENTRALIZAÇÃO DOS FUNDADORES

O processo de sucessão familiar é complexo, por isso, conforme Adachi (2006), precisa ser desvinculado da situação de morte, sendo assim, deve ser entendido como um processo de criação de um sucessor e não de um herdeiro. Por esse motivo, o processo de sucessão estar vinculado à morte do sucedido, o qual não consegue repassar as tarefas, informações e dados com total segurança e confiança, pois não se vê fora do negócio e, centralizando as informações necessárias, consegue se manter “vivo” na propriedade.

Nesse sentido, Lorenzo (2006) diz que o planejamento do processo sucessório é importante para descentralizar as tomadas de decisões, os processos e tudo que envolve a gestão de uma empresa rural. Adachi (2006) complementa dizendo que, o processo de sucessão é muito mais que uma aposentadoria para o sucedido, é uma maneira de conseguir preparar o futuro da empresa e deixar seu legado à próxima geração de gestores.

Diante do exposto, alguns aspectos devem ser considerados para que a transição ocorra de maneira harmoniosa no processo sucessório, os quais foram objeto de estudo e na sequencia serão apresentados.

Assim, com base nas bibliografias pesquisadas sobre o tema centralização dos fundadores, elaborou-se o quadro 01 considerando as alternativas para tal. Quanto a esse aspecto, as possibilidades apresentadas envolvem elementos relacionados a: Tratamento distinto entre sucedido e sucessor: momentos e perspectivas distintas (Bernhoeft, 1989); planejamento do processo sucessório (Leone; Souza, 1993); atribuições do sucedido (Kennedy, 1991); e desvinculação de sucessão por morte (Adachi, 2006).

Quadro 01 - Alternativas para minimizar a centralização dos fundadores

Aspectos a considerar	Descrição	Autor/Ano
Tratamento distinto entre sucedido e sucessor: momentos e perspectivas distintas	Tratar o pai (sucedido) e o filho (a) (sucessor) de maneira distinta. É importante saber que ambos estão em momentos distintos da vida, e que possuem expectativas e perspectivas, percepção de tempo, planos e visão de mercado e até o modo que lidam com a tecnologia, são diferentes. É preciso entender e respeitar cada tempo.	Bernhoeft (1989)
Planejamento e organização do processo sucessório	É preciso planejar e organizar o que cada um irá fazer durante o processo, como avançar e organizar cada etapa no tempo certo.	Leone e Souza (1993)
Atribuições do sucedido	É necessário pensar nas atribuições do sucedido, utilizando-o em posições mais estratégicas do negócio, além de pensar e preparar um plano de aposentadoria.	Kennedy (1991)
Desvinculação de sucessão por morte	O ideal é que a sucessão ocorra com o fundador em vida, pois é dessa maneira que compreende que a sucessão não é a substituição, mais sim um legado para as próximas gerações.	Adachi (2006)

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

4.2. PREPARAÇÃO DOS SUCESSORES

Outro ponto central para a preparação dos sucessores é o interesse em exercer tal cargo dentro da empresa familiar e por isso, é necessário ter a percepção se há ou não este interesse dos membros, pois esse pode ser o principal ponto para o fracasso do processo sucessório.

Quanto a preparação dos sucessores, Ricca (2007) cita fatores como: definir quais são os objetivos da empresa e deixar claro para todos da equipe, para que caminhem para o mesmo sentido. Outro importante aspecto é saber lidar com os conflitos familiares, sabendo gerenciá-los e conduzi-los para que não afete o andamento do que se foi planejado.

Considerando o exposto no parágrafo anterior, no quadro 02 são apresentados autores que tratam sobre o tema. Baseado nas bibliografias pesquisadas quanto aos aspectos relacionados a preparação dos sucessores, tem-se o seguinte: Definição dos objetivos da empresa (Ricca, 2007); administrar os conflitos familiares (Ricca, 2007); escolha e treinamento do sucessor (Ricca, 2007); avaliação de competências (Ribeiro, 2013); planejar com antecipação (Lodi, 1987); e estabelecer estratégias (Oliveira, 1999).

Quadro 02 - Preparação dos sucessores

Aspectos a considerar	Descrição	Autor/Ano
Definir os objetivos da empresa	Saber para qual caminho deseja-se seguir é o primeiro passo para qualquer negócio, precisam estar claros para todos os membros, caso contrário, pode definir se a empresa permanecerá na família ou será vendida.	Ricca (2007)
Administrar conflitos familiares	Os conflitos familiares sempre existirão, e por isso, é primordial saber lidar, conduzi-los e resolvê-los para o bom andamento da empresa.	Ricca (2007)
Escolha e treinamento do sucessor	Deixar a emoção de lado ao escolher o sucessor, membro da família ou não, é essencial para o sucesso do processo sucessório e da empresa. Porém, além de escolher a pessoa certa, deve-se também, ter um bom treinamento antes de assumir a liderança da empresa, sendo que o sucessor também precisa alcançar as expectativas da empresa, e não apenas o contrário.	Ricca (2007)
Avaliação de competências	Ao escolher e preparar o sucessor, é importante avaliar que além dos fatores familiares, é preciso ter o entendimento do que se espera do negócio como um todo e acima de tudo, equilibrar as necessidades familiares com as da empresa.	Ribeiro (2013)
Planejar com antecipação	Um fator crítico para assegurar a continuidade de uma empresa familiar é planejar com antecipação. É importante obter um plano de sucessão familiar, seguir as etapas, saber quando avançar ou quando recuar. Planejamento esse que servirá como apoio para o sucessor e o sucedido,	Lodi (1987)
Estabelecer estratégias	Independentemente de ter o processo sucessório planejado, é imprescindível estabelecer estratégias para alcançar os objetivos propostos, pois não adianta estabelecer os objetivos do processo sucessório, mais não traçar meios para alcançá-los.	Oliveira (1999)

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Nota-se a partir do exposto no quadro 02, a importância da escolha de quem será o sucessor e sua capacitação. Precisa, além disso, que o sucessor atenda as expectativas da empresa, e não apenas o contrário. Daí a necessidade de deixar claro o que se espera do sucessor, quais serão suas obrigações, deveres e direitos, pois segundo Ribeiro (2013), na sucessão familiar não basta apenas avaliar as competências do sucessor, é preciso que ele tenha o entendimento geral do negócio e que saiba equilibrar as necessidades/conflitos familiares com os da empresa. Nesse processo é preciso que a escolha seja de forma racional e não emocional, uma vez que isso impactará o resultado final da sucessão.

Tendo em vista a necessidade do planejamento do processo sucessório, a partir do que sugere Ribeiro (2013), elaborou-se o quadro 03 que apresenta as etapas a serem seguidas para planejar esse processo e preparar os sucessores para assumir tais responsabilidades. No entanto, deve-se levar em consideração que, não existe um passo a passo, um caminho certo ou errado, mais que existem linhas de tempo que auxiliam a organizar o raciocínio e auxilia na implantação desse processo.

Quadro 03 - Etapas do processo sucessório

Etapa I
1. Preparação do projeto
- Elaboração do cronograma inicial
2. Diagnóstico inicial
- Compreender a situação atual da empresa;
- Analise das três esferas: família, empresa e patrimônio;
3. Projeto de vida e formação de sócios
- Deixar cada membro ciente de seus papéis;
- Avaliação de comportamentos e atitudes;
- Elaboração do código de ética da empresa;
4. Estrutura de governança.
- Estrutura simples e clara.
Etapa II
1. Gerenciamento da implementação
- Acompanhamento das etapas da fase I

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2013, p. 87).

O quadro 03 vai ao encontro do citado por Lodi (1987), uma vez que o planejamento sucessório é um fator crítico para assegurar a continuidade do negócio. Dessa forma, evidencia-se a importância do planejamento antecipado no processo de sucessão familiar. É fundamental que sejam estabelecidas, de maneira clara e estruturada, as diretrizes que nortearão essa transição, assegurando a continuidade da gestão e a estabilidade do negócio. A ausência de um plano sucessório pode acarretar sérias consequências, especialmente em situações de afastamento inesperado do proprietário ou presidente, podendo comprometer a sobrevivência da empresa familiar. Nesse sentido, Lourenzo (2006) cita que a transmissão da gestão em uma empresa familiar pode gerar muitos atritos, daí a necessidade de avaliar e analisar esse processo adequadamente. Assim destaca alguns fatores a serem considerados no planejamento e preparação dos sucessores, são eles: a) treinamento dos herdeiros; b) avaliação, escolha e monitoramento dos sucessores; c) nível de centralização das decisões pelo sucedido; d) avaliação de fatores ambientais (fornecedores, clientes, funcionários antigos, instituições, interferência da família, etc.); e) relação do sucesso da empresa com a figura do fundador; f) perfil do sucessor; e g) aceitação, por parte do fundador, da necessidade de planejamento da troca do comando e transferência de bens.

4.3. POSSIBILIDADES PARA MINIMIZAR CONFLITOS NAS EMPRESAS FAMILIARES

Os conflitos em uma empresa familiar, em sua maioria, ocorrem pelo fato de os membros não diferenciarem o pessoal do que é da empresa, e por isso, Ribeiro (2013) diz que, saber gerenciar os fatores emocionais, legais, patrimoniais e estruturais/empresariais é necessário para impulsionar o desenvolvimento organizacional e pessoal.

Tendo em vista o tema conflito nas empresas familiares, que é recorrente no processo sucessório, o quadro 04 demonstra, com base nas bibliografias pesquisadas, possibilidades para minimizar os conflitos nas empresas familiares. Sendo considerados aspectos relacionados a: saber lidar e separar o pessoal do que é da empresa; conhecer a dinâmica da empresa; alinhar os objetivos pessoais com os empresariais (Ribeiro, 2013) e definir qual caminho deseja seguir (Lodi, 1987).

Quadro 04 - Possibilidades para minimizar os conflitos nas empresas familiares

Aspectos a considerar	Descrição	Autor/Ano
Saber lidar e separar o pessoal do que é da empresa	Os conflitos nas empresas familiares normalmente acontecem pelo fato de os membros, não saberem separar o pessoal do que é da empresa, e essa mistura gera muitos conflitos, tanto emocionais quanto patrimoniais.	Ribeiro (2013)
Conhecer a dinâmica da empresa	Conhecer e entender a dinâmica da organização é essencial, sendo que, cada fator/membro interfere diretamente uns aos outros, de forma positiva ou negativa. Por isso, não basta apenas ter visão de dono, é necessário conhecer o subsistema da empresa (família, patrimônio e empresa), e entender que eles se relacionam e tem necessidades e valores essenciais e diferentes, por isso devem ser tratados em separado.	Ribeiro (2013)
Alinhar objetivos pessoais com empresariais	É importante saber que a empresa, por mais que seja familiar, não é família, e por isso que os interesses e objetivos dos membros devem estar alinhados com os da empresa.	Ribeiro (2013)
Definir qual caminho deseja seguir	Muitas vezes, os conflitos familiares ocorrem por não saber qual o caminho seguir, por medo da mudança ou da desvinculação do poder por parte do sucedido. No entanto, é necessário compreender que, para o processo sucessório acontecer, o sucedido precisa "abrir" espaço para o sucessor agir, ou seja, delegar funções mais estratégicas para os membros da família, sem se afastar por completo da empresa.	Lodi (1987)

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Pelo fato de a empresa familiar ser composta por membros da própria família, acaba se tornando uma sociedade familiar, assim é essencial conhecer a dinâmica da organização, sendo que cada fator (cada membro) faz parte de um ciclo e que interfere uns aos outros de forma positiva ou negativa. E é por isso que, não basta apenas empenho e visão de dono para o sucesso da empresa, mais também é preciso conhecer seu funcionamento e sua dinâmica. Nesse aspecto Ribeiro (2013) considera a empresa familiar como três subsistemas: família, patrimônio e empresa, os quais se relacionam, possuem necessidades e valores essenciais e devem ser tratados em separados.

Diante do exposto, nota-se que conhecer e entender a dinâmica da empresa permite que caminhe em harmonia, família e empresa, e dessa forma, o crescimento e sucesso é mais provável. É importante compreender que, a empresa embora seja familiar, não é família, e seus objetivos e interesses de cada membro, devem estar de acordo com os objetivos da empresa para um bem maior.

No entanto, nem sempre a transferência de poder ocorre de maneira tranquila, muitas vezes por disputas de herdeiros e/ou resistência do proprietário rural podem levar a crises de difícil solução. Embora em alguns casos a sucessão tenha ocorrido de forma turbulenta, há casos em que se vivenciou esse processo em harmonia.

A sucessão familiar é entendida como a transferência de poder de decisão e da propriedade para a geração seguinte. É um dos processos mais importantes e ao mesmo tempo mais crítico para a empresa. É critico em função das crises podem acontecer, uma vez que os dirigentes não sabem realmente o que querem e se atêm a tradição, ficando presos em uma passada herança cultural e muitos anos de experiência, ou seja, o passado domina o presente e o futuro da propriedade (Lodi, 1987).

O autor também destaca que para realizar o processo de sucessão familiar da melhor maneira, é necessário que o fundador compreenda e reconheça que ele precisa começar a se afastar das funções estratégicas da empresa e começar a delegar as funções aos membros da família, pois o processo de sucessão familiar só se consolida de modo integral a partir do momento em que o sucedido abre espaço para o sucessor agir, sem que isso signifique o afastamento integral da empresa.

4.4. SÍNTESE DA PESQUISA

A partir da revisão bibliográfica realizada, evidencia-se que diversos aspectos devem ser considerados no processo de sucessão, os quais podem subsidiar o planejamento sucessório em propriedades rurais. Esses elementos representam, portanto, a contribuição central deste estudo para a gestão desses empreendimentos. A seguir, apresentam-se, de forma sintetizada, as principais alternativas identificadas:

a) Alternativas para minimizar a centralização nas figuras dos fundadores:

   Reconhecer que sucedido e sucessor vivem momentos e perspectivas diferentes; Planejar e organizar o processo sucessório com antecedência;

   Definir com clareza as atribuições do sucedido;

   Desvincular a sucessão de situações exclusivamente motivadas por falecimento.

b) Alternativas para preparar os sucessores:

   Definir os objetivos estratégicos da empresa; Administrar de forma eficaz os conflitos familiares; Identificar, escolher e capacitar o sucessor;

   Avaliar continuamente as competências desenvolvidas; Realizar o planejamento com antecedência; Estabelecer estratégias claras para a transição.

c) Alternativas para minimizar conflitos em empresas familiares:

   Separar adequadamente as questões pessoais das demandas da empresa; Compreender a dinâmica organizacional da propriedade;

   Alinhar os objetivos pessoais com os empresariais; Definir de forma consciente o rumo que se deseja seguir.

As alternativas apresentadas com base na literatura especializada demonstram caminhos possíveis para tornar o processo sucessório mais eficaz. Contudo, conforme evidenciado neste estudo, não há um modelo único ou infalível que elimine os conflitos

inerentes à sucessão familiar. Ainda assim, é possível minimizar esses desafios e conduzir a transição de forma mais harmoniosa.

Com base nas leituras realizadas e na experiência vivida como gestora em formação que atravessa um processo sucessório, este estudo propõe, adicionalmente, as seguintes recomendações: (a) compreender a essência do negócio e atuar alinhada às suas características principais; (b) reconhecer que mudanças são desafiadoras e exigem diferentes ritmos de adaptação; (c) manter-se aberta a ouvir e aprender continuamente; (d) estar disposta a modificar hábitos consolidados; (e) praticar a empatia em todas as circunstâncias; e (f) cultivar uma postura positiva, com real interesse em fazer com que o processo sucessório seja bem-sucedido.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema de pesquisa "Quais aspectos considerar no processo sucessório em uma propriedade rural"? foi respondido por meio de pesquisa bibliográfica pela qual, a partir de autores sobre o tema, constatou-se a necessidade de planejar e organizar o processo sucessório, a fim de definir quais os objetivos da empresa e se estes estão de acordo com o sucessor. Saber lidar com as questões familiares: separar o pessoal do profissional, assim como definir o caminho que deseja seguir para que esse processo se conclua com êxito.

Como forma de trazer subsídios a questão levantada, o estudo foi composto por três objetivos específicos. O primeiro de buscar alternativas para minimizar a centralização dos fundadores, foi alcançado, uma vez que, por meio as pesquisas bibliográficas realizadas, as possibilidades para tal envolvem: tratamento distinto entre o sucessor e o sucedido: momentos e perspectivas distintas; planejar e organizar o processo sucessório; definir as atribuições do sucedido e, desvincular a sucessão por morte.

O segundo objetivo especifico foi sugerir alternativas para preparar os sucessores, sendo também atingido, haja vista que nas pesquisas bibliográficas realizadas, as alternativas para a preparação do sucessor, dentre outras, envolvem: escolher e treinar o sucessor; administrar os conflitos familiares; planejar com antecipação e, dentre outras, estabelecer estratégias.

O terceiro e último objetivo específico foi apresentar alternativas para minimizar os conflitos nas empresas familiares, também alçado. Quanto a esse aspecto, as opções que possibilitam minimizar os conflitos nas empresas familiares são: saber lidar e separar o que é da empresa com o que é pessoal; conhecer e entender a dinâmica da empresa; alinhar os objetivos pessoais com os empresariais e, definir qual caminho deseja seguir.

REFERÊNCIAS

[1] ADACHI, Pedro Podboi. Familia S.A.: gestão da empresa familiar e soluções de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

[2] LORENZO, Armando. Sucessão familiar rural: como conduzir processo. Agrishow digital. Disponível em: https://digital.agrishow.com.br/gest-o/sucess-o-familiar-rural- como-conduzir-processo. Acesso em: 04 de Dezembro de 2019.

[3] CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. Elsevier Brasil, 2005. CHIAVENATO, Idalberto. Administração. Elsevier Brasil, 2007.

[4] COSTA, Armando João Dalla. Sucessão e sucesso nas empresas familiares. Universidade Federal do Paraná, 2005. Disponível em: http://www.economia.ufpr.br/publica/textos/2005/Armando%20dala%20costa.pdf. Acesso em: 08 de Março de 2019.

[5] BERNHOEFT, Renato. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

[6] DAVIS, John. Managing the family business. In: HSM SPECIAL MANAGEMENT PROGRAM, 7 e 8 de agosto de 2007. São Paulo: HSM, 2007. 168f.

[7] EDWARDS, William M., DUFFY, Patricia A., KAY, Ronald D. Gestão de propriedades rurais. 7ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

[8] FAYOL, Henri. Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 1989.

[9] KENNEDY, Liam. Farm succession in the modern Ireland: elements of a theory of inheritance. The Economic History Review, New Series, Vol. 44, No. 3, pp. 477-499, 1991.

[10] LANSBERG, Ivan. A conspiração sucessória. Family Business Review, v. 1, n. 2, p. 119-143, 1988.

[11] LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra; SOUZA, Cleneide Clemente de. A sucessão em empresas familiares: a visão dos dirigentes de PME comercias de João Pessoa. Estudos Avançados em Administração, João Pessoa, v. 01, n.01, p. 07-34, 1993.

[12] LODI, João Bosco. Sucessão e conflito na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1987. 151p.

[13] LOURENZO, Armando. Estratégias de governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

[14] MACEDO, J. F de. Sucessão na empresa familiar: teoria e prática. São Paulo-SP. Nobel, 2009.

[15] MAPA. Plano Agrícola e Pecuário 2011- 2012 / Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Política Agrícola. – Brasília: Mapa/SPA, pág. 92. ISSN 1982-4033, 2011.

[16] NANTES, J. F. D.; SCARPELLI, M. Gestão da produção rural no agronegócio. In: BATALHA, M. O. (Coord.). Gestão agroindustrial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Cap. 10, p. 556-584.

[17] OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Empresa familiar. São Paulo: Atlas, 1999. RAMOS, Paula Daniella Prado. Conceitos de agronegócio e agricultura familiar: visões,

[18] importância e funcionamento. 2014. 27 f. il. Trabalho de conclusão de curso (bacharel em Gestão da Informação) – Universidade de Brasília, Planaltina, 2014.

[19] REICHERT, L. J. A Administração Rural em Propriedades Familiares. Teor. Evid. Econ. Passo Fundo v. 5 n. 10 p. 67-86 Maio 1998.

[20] RIBEIRO, Humberto M. Profissionalização e Sucessão em empresas familiares. Editora AGBOOKS, 1ª edição, São Paulo, 2013.

[21] RICCA, Domingos. Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções. São Paulo: Editora CLA, 2007.

[22] SAMPAIO, Rosana Ferreira; MANCINI, Marisa Cotta. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. Brazilian Journal of Physical Therapy, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.

Capítulo 11

Autoeficácia e Resiliência de estudantes da área de negócios na pandemia do coronavírus

José Hilton Santos Aguiar
Sonia Maria da Silva Gomes
Thayse Santos da Cruz
Paulo Soares Figueiredo

Resumo: Este estudo investigou se o contexto da pandemia do novo coronavírus (COVID-19) provocou alterações nas crenças de autoeficácia e resiliência dos estudantes de graduação e pós-graduação da área de negócios. Foi realizada uma pesquisa do tipo *survey*, com uma amostra de 284 estudantes, majoritariamente brasileiros. Os dados foram analisados por meio de regressões múltiplas, teste t para amostras pareadas e regressão para dados em painel. Fez-se uso da escala GSE adaptada por Martins e Onça (2011) para medir a Autoeficácia Geral Percebida e a escala de Solano (2016) para medir a resiliência. Os resultados indicam que há relação diretamente proporcional entre autoeficácia e resiliência; e que a pandemia do COVID-19 provocou uma diminuição na percepção de autoeficácia e na percepção de resiliência dos estudantes. Adicionalmente, o gênero, a habilitação do curso e o tipo de IES apresentaram influência estatisticamente significante sobre o nível de resiliência dos participantes. Os achados desta pesquisa contribuem para preencher uma lacuna, na literatura, sobre como os efeitos da pandemia impactam os estudantes das áreas de negócios. Ainda, contribui para que IESs e governo desenvolvam estratégias para aprimorar os processos de ensino-aprendizagem diante desse tipo de cenário.

Palavras-chave: Autoeficácia, Resiliência, COVID-19, Área de negócios, Educação.

1. INTRODUÇÃO

Peste bubônica, varíola, cólera, gripe espanhola e a gripe suína (H1N1) foram exemplos de pandemias que causaram impactos severos na saúde, educação, economia e na forma de viver em sociedade: com terror, medo, insegurança, desemprego, fome e muitas mortes. Em dezembro de 2019, iniciou-se na China uma nova epidemia que rapidamente se espalhou para Europa, África, América do Norte, até finalmente, chegar a América do Sul, o que provocou uma nova rotulação pela Organização Mundial da Saúde (OMS), de pandemia do denominado novo Coronavírus ou COVID-19 (Ilmiyah, 2020).

Devido à ausência de uma vacina específica e diante das incertezas de medidas apropriadas para lidar com o novo coronavírus, diversas medidas nacionais e internacionais estão sendo adotadas para conter sua disseminação e evitar o colapso dos sistemas de saúde nos países atingidos, tais como o fechamento de escolas e atividades comerciais, higienização pessoal, distanciamento social e bloqueio de ruas. Entretanto, tais medidas podem causar implicações socioeconômicas e psicológicas. Dentre as consequências psicológicas têm-se aumento rápido de medo e ansiedade, distúrbios psicológicos e psiquiátricos significativos, como transtorno de estresse pós-traumático, depressão, transtornos de pânico e transtornos comportamentais (Sood, 2020; Kang et al, 2020; Wang et al, 2020). Esses fenômenos motivaram Burdorf, Porru e Rugulies (2020) a tratar como urgente a necessidade de se obter evidências científicas sobre a eficácia e os possíveis efeitos adversos de tais medidas para a disseminação do COVID-19.

Para além dessas consequências, a pandemia do coronavírus impôs novas inflexões ao sistema educacional mundial. No Brasil, as Instituições de Ensino de Superior (IES) amparadas pelo Decreto 343/ 2020 (MEC, 2020), podem substituir a modalidade de ensino presencial, em andamento, por modalidade remota, ou seja, a intermediação realizada por meio das tecnologias da informação e comunicação, com vistas à interação e à interatividade.

Por outro lado, a pesquisa realizada por Wang et al (2020) identificou que os estudantes tiveram impactos psicológicos severos devido à pandemia, com níveis mais altos de estresse, ansiedade e depressão, fato que representa um desafio a resiliência psicológica e, portanto, pode interferir na aprendizagem. Staudinger, Marsiske e Baltes (1995) definem resiliência como a capacidade que o indivíduo tem de se recuperar e manter o comportamento adaptativo, sobretudo, quando ameaçado por uma circunstância estressante.

Já a autoeficácia de um indivíduo é definida como a sua crença sobre sua capacidade de organizar e executar ações para se alcançar resultados (Bandura, 1977; 1997; Cherniss, 1993), e envolve processos cognitivos, motivacionais, afetivos e de tomada de decisão (Lopes, 2010), onde, aqueles indivíduos com altas percepções de autoeficácia possuem menos estresse nas situações que requerem maior grau de esforço pessoal, devido à manutenção da motivação e da persistência (Bandura, 1989, 1992; Blostein, 1989).

O estado de pandemia do novo coronavírus tem causado implicações comportamentais, socioeconômicas e psicológicas aos indivíduos, e os estudantes tiveram que se adaptar a novas modalidades de ensino e aprendizagem. Nessa seara, Fontes e Azzi (2012), asseguram que a autoeficácia e a resiliência tendem a ser facilitadoras na recuperação pós-traumática. O estresse pós-traumático é entendido pelo *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* - DSM-5 (1994), como sintomas que se manifestam em

indivíduos quando submetidos a circunstâncias que ameaçam a vida, como: guerras, ataques terroristas, traumas interpessoais, roubo, viuvez, assaltos, sequestro e desastres naturais (como a pandemia do COVID-19). Por exemplo, os veteranos da guerra do Vietnã apresentaram percepções de resiliência associada a baixos níveis de neuroticismo (tendência a estado emocional negativo) e psicoticismo (agressividade e hostilidade interpessoal), altos níveis de lócus interno de controle e altos níveis de narrativas coerentes, como disciplina, otimismo e autoeficácia (Benight; Bandura, 2004).

Desta forma, esta pesquisa visou investigar se o contexto da pandemia do novo coronavírus (COVID-19), e seu combate, provocaram alterações nas crenças de autoeficácia e também de resiliência de estudantes de graduação e pós-graduação da área de negócios. Adicionalmente, pretende-se relacionar as percepções de resiliência e autoeficácia de estudantes da área de negócios, antes e durante a pandemia do COVID-19, controlando para possíveis efeitos de gênero, idade, sistema de ensino (público ou privado), nível de ensino (graduação, mestrado e doutorado) e área do conhecimento (Contabilidade, Administração ou Economia); e analisar se a autoeficácia pode prever a percepção de resiliência de estudantes da área de negócios, tanto antes, quanto durante a pandemia do COVID-19.

A realização desse estudo apoia-se na necessidade de realizar diagnósticos sobre as implicações de crises nacionais ou mundiais, como o COVID-19, sobre o ensino e a aprendizagem, para que seja possível subsidiar a tomada de decisão no âmbito educacional. De forma suplementar, o estudo visa preencher uma lacuna, na literatura, quanto aos efeitos da pandemia do COVID-19 sobre as crenças de autoeficácia e de resiliência de estudantes de graduação e pós-graduação; identificar os efeitos da pandemia sobre os aspectos sociocognitivos de estudantes, como meio de questionar e sugestionar a validade da continuidade das aulas em momentos de possíveis distúrbios de comportamento.

Este trabalho está estruturado em quatro seções, além desta introdução. Na seção dois são apresentados os fundamentos e as pesquisas recentes sobre as crenças de autoeficácia e crenças de resiliência e a construção das hipóteses. Na seção três os procedimentos metodológicos são detalhados e amarrados com o objetivo da pesquisa. Na quarta seção discute-se os resultados sob a lente da Teoria Social Cognitiva e, por fim, a quinta apresenta as considerações finais, as limitações da pesquisa e possíveis encaminhamentos para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO E CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES

Ao atingir a consciência sobre a vida, a maioria dos seres humanos tende a almejar o sucesso: seja na carreira profissional, seja na vida pessoal, ou até mesmo, nos estudos. Entretanto, quando é percebido que o sucesso não foi alcançado, os objetivos desejados viram uma espécie de ameaça regida pelo desânimo, que pode ser ressignificado pelo conhecimento das concretas possibilidades e limites na busca por novas habilidades, que sirvam de elo para as conquistas desejadas. As discussões sobre a autoeficácia buscam suprir essas questões e indicam que aqueles indivíduos com elevadas percepções de autoeficácia são capazes de planejar, se comprometer e alcançar metas ambiciosas (Cherniss, 1993). Bandura (1977;1993), define as crenças de autoeficácia como associadas aos julgamentos pessoais para iniciar e desempenhar tarefas especificas com

sucesso e com certo grau de desempenho, que exigem esforços e perseverança diante das adversidades.

Portanto, sob a égide da Teoria Social Cognitiva, a realização do indivíduo se relaciona aos comportamentos pessoais e as condições ambientais e, dentre os fatores a compõem, a autoeficácia é aquela que melhor representa, intrapessoalmente, o comportamento humano (BANDURA, 1986; 1977; 1993). Para Neves e Farias (2007), a formação da autoeficácia acontece de modo contextualizado e circunstancial, e remete às especificidades de cada domínio particular, de cada situação ou de cada tarefa.

As crenças de autoeficácia ainda possuem propriedade de regular o comportamento humano, por meio da atuação de mediação entre a motivação, cognição e emoção (Costa; Boruchovich, 2006; Lopes, 2010). Essas crenças tendem a impactar em diversos aspectos, como: o nível de motivação, a perseverança diante as diversidades, as aspirações e envolvimentos com as metas, a atribuição casual para sucesso ou fracasso, e inclusive, a resiliência perante das adversidades. (Medeiros et al, 2000; Loureiro; Medeiros, 2004).

Em uma pesquisa realizada nos cursos de Ciências Contábeis, Lopes e Meurer (2019) verificaram, a partir da Teoria Social Cognitiva (TSC), que a autoeficácia se mostrou capaz de influenciar o comportamento acadêmico dos discentes, em especial no domínio pessoal e nas emoções positivas para a dimensão cidadã, e na aprendizagem reflexiva e emoções negativas para a dimensão contraproducente. Os achados enfatizam a importância da promoção de ambiente que promovam o bem-estar e emoções positivas no convívio interpessoal e no apoio universitário, e indicam também a necessidade de promoção da autonomia.

Já Coelho (2019) constatou que a percepção de autoeficácia se mostrou positiva e significativamente relacionada à pontuação obtida (desempenho do estudante), resultado que, segundo o autor, revela o papel preditor das crenças de autoeficácia para o desempenho na pós-graduação *stricto sensu*. Também foi constatado que a ansiedade é negativamente correlacionada com a autoeficácia.

No ambiente universitário, estudantes com altos graus de autoeficácia encontram motivações e persistência necessárias para se alcançar uma tarefa, por meio de dois processos: aqueles motivacionais, que são projetados pela perseverança e esforço, manifestos por meio da conduta; e pelos mecanismos de atribuição de enfrentamento, com a administração do estresse e da ansiedade, como em uma situação de confinamento social e crise biológica, por exemplo (Ringeisen et al., 2019; Morales-Rodríguez; Pérez-Mármol, 2019; Bandura, 1987; 1989; 2007; Blostein, 1989). Por outro lado, aqueles indivíduos com baixos graus de autoeficácia, segundo Bandura (1992), tendem a possuir comportamentos de evasão, por causa da perspectiva negativa sobre o futuro desempenho. Ozer e Bandura (1990) ainda asseguram que indivíduos autoeficazes têm maior probabilidade de rejeitar pensamentos negativos sobre si mesmos ou suas habilidades do que aqueles com um senso de personalidade ineficaz.

Entretanto, são atribuídas a Schunk as maiores contribuições para o estudo desse conceito no ambiente escolar, por meio da perspectiva da sua influência na aprendizagem e na motivação (Pintrich; Schunk, 1996). Nessa seara, entende-se que as crenças de autoeficácia no ambiente escolar são convicções do aluno para alcançar uma determinada demanda específica do cotidiano e das atividades escolares, dado um grau de qualidade previamente definido. (Schunk,1991; Bandura; Schunk, 1981).

Diante dessa discussão, e considerando o contexto atual de pandemia abordado na seção introdutória, levantou-se a seguinte Hipótese (H1): O contexto da pandemia do COVID-19 provocou alterações negativas na percepção de autoeficácia de estudantes da área de negócios.

Na física, o termo 'resiliência' é utilizado para indicar a característica de materiais que tendem a retornar a sua forma original depois de expostos a pressões. Acredita-se que o estudo da resiliência surgiu originalmente por meio das observações do comportamento de crianças competentes, apesar dos riscos visíveis e condições adversas (Masten; Coatsworth, 1998). Portanto, a resiliência se refere ao desenvolvimento de competências diante as adversidades, especificamente, a um processo dinâmico de adaptação e desenvolvimento que seja positivo, no momento em que o indivíduo enfrenta diversas outras situações de adversidades (Luthar; Cicchetti; Becker, 2000).

Embora existam variados entendimentos para o termo 'resiliência', na psicologia, é compreendida como a capacidade que um indivíduo possui para se adaptar, de forma positiva, as adversidades, manter o seu pleno desenvolvimento e se recuperar dos efeitos de estresses (Lopes; Martins, 2011). Sob esta perspectiva, Rutter (1987) enfatiza que as estruturas de proteção adotadas na resiliência não necessariamente provocariam a eliminação do risco, mas sim, seriam capazes de promover o encorajamento que funciona como espécie de válvula para estimular o enfrentamento e engajamento, com propósito de superar a situação. Tavares (2001), atribui o encorajamento como uma forma de tornar o indivíduo sobrevivente, estimulá-lo a ter bom senso de humor, ser proativo e promover a criatividade nas atividades cotidianas. Entretanto, os indivíduos podem avaliar as pressões como uma oportunidade ou ameaça, de acordo as suas crenças e pelas possibilidades da situação (Bandura, 2008).

Ye et al. (2020) num estudo mais recente e focado na crise do COVID-19, acharam evidências de que o impacto da pandemia no stress de discentes na China foi mediado pela resiliência dos mesmos. Fundamentando-se nesses argumentos e na contextualização da pandemia de COVID-19 realizada na seção introdutória, propõe-se a segunda Hipótese (H2) deste estudo: O contexto da pandemia do COVID-19 provocou alterações negativas na percepção de resiliência de estudantes da área de negócios.

Para Bandura et al (2000), Bender e Ingram (2018) e Liu et al. (2018), a resiliência e a motivação frente as adversidades, bem como os compromissos e aspirações com a aprendizagem, estão diretamente associados aos níveis de crença de eficácia (autoeficácia) percebidas pelo estudante. Na perspectiva da Teoria Sociocognitiva, as crenças são essenciais para que estudantes consigam atingir objetivos, sobretudo, devido a sua influência no nível de esforço e persistência perante os obstáculos, derivados dos níveis de autoeficácia percebidos (Bandura, 1977).

Nessa direção, as crenças de autoeficácia tendem ainda a influenciar os níveis de resiliência, que são considerados essenciais para que os estudantes lidem com as situações adversas que surgem no dia a dia (Loureiro; Medeiros, 2004). Isso leva à proposição da seguinte Hipótese (H3): Uma queda na crença de resiliência dos estudantes da área de negócios está positivamente associada a uma queda na crença de autoeficácia, no período considerado.

De modo análogo, é razoável supor que, em cada momento, também haja uma relação positiva entre autoeficácia e resiliência. Isso sugere a seguinte Hipótese (H4): A crença na

autoeficácia dos estudantes da área de negócios está positivamente associada à crença resiliência, antes e também durante a pandemia do COVID-19.

Smith et al (2019) aplicaram questionários a 546 estudantes de graduação em Contabilidade e Administração de quatro universidades americanas e encontraram indícios de que estudantes de Contabilidade do sexo feminino relatam níveis significativos mais baixos de resiliência quando comparadas a estudantes do gênero masculinos. De forma semelhante, Silva et al (2020) analisaram a relação entre a resiliência e o desempenho acadêmico dos estudantes de Ciências Contábeis de 183 discentes de uma IES pública brasileira. Os resultados do estudo revelaram uma relação diretamente proporcional entre a resiliência e o desempenho acadêmico dos discentes. E as variáveis como gênero, religião e o período em que o discente se encontra na graduação apresentaram significância estatística para explicar o nível de resiliência dos participantes da pesquisa. Partindo desse pressuposto, foi proposta a quinta Hipótese (H5) do estudo: estudantes de negócios do gênero feminino tem associação negativa com a percepção de resiliência quando comparados aos do gênero masculino, antes e durante a pandemia do COVID-19.

O estudo de Haveroth et al (2019) constatou que ser do gênero feminino e estudar em IES mista (público/privada) fazem estudantes de Contabilidade apresentar maior grau de resiliência, comparado a pertencer ao gênero masculino e pertencer a IES pública ou privada. Entretanto, não foram encontradas diferenças significativas quanto ao poder explicativo do estado civil dos estudantes sobre a resiliência. Porém, de forma genérica, os estudantes de Contabilidade apresentaram altos níveis de resiliência e controle interno, o que faz com que tenham um perfil de pessoas determinadas, autoconfiantes e perseverantes frente às dificuldades oferecidas durante o processo de formação no curso de graduação em Ciências Contábeis. Sob esta perspectiva, sugere-se a sexta Hipótese (H6) da investigação: estudar em IES pública ou privada não tem associação com a percepção de resiliência antes e durante a pandemia do COVID-19.

Kenneth et al (2020) pesquisaram a percepção de 443 estudantes de contabilidade sobre a influência da resiliência como uma estratégia de enfrentamento potencial para ajudar a reduzir a saída do aluno do curso de contabilidade, em quatro universidades americanas. Os autores, descobriram indícios de que fontes de estresse têm associações negativas significativas com a saúde psicológica e associações positivas e significativas com esgotamento acadêmico (direto) e intenções de saída (indiretas). No entanto, a resiliência neutralizou essas associações por meio de sua associação positiva direta com a saúde psicológica e associação negativa direta com o burnout. A resiliência também teve uma associação negativa indireta significativa com as intenções de saída por meio de associações diretas com saúde psicológica (positiva) e *burnout* (negativa).

Soares Silva et al (2014), verificaram o nível de resiliência de 361 discentes de Bacharelado em Administração de duas Instituições públicas de Ensino Superior (IES), localizadas em uma capital do Nordeste brasileiro, de acordo a faixa etária, religiosidade e gênero. Os resultados indicaram que a faixa etária foi o único fator que apresentou significância, demonstrando ser um condicionante a resiliência dos estudantes. Portanto, sugere-se a sétima Hipótese (H7) deste estudo: a idade dos Estudantes de negócios se relaciona positivamente com a percepção de resiliência, antes e durante a pandemia do COVID-19.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A população da pesquisa compreende alunos de graduação, especialização, mestrado ou doutorado da área de negócios. Foi admitido ao termo 'área de negócios', nessa pesquisa, para estudantes de Ciências Contábeis, Administração, Direito ou Economia, por esses cursos representarem maior número de matrículas na área das Ciências Sociais Aplicadas, segundo o último relatório do INEP/MEC (2019).

Foi utilizado um questionário fechado como instrumento de coleta de dados para a pesquisa *survey*, o qual foi distribuído por e-mails, por meio de links do Google Forms; e mensagens de texto com uso do aplicativo de mensagens na ferramenta *Whatsapp*, entre 05 a 21 de maio de 2020, diretamente aos alunos da área de negócios ou por solicitação para distribuição por coordenadores ou professores dos cursos da área de negócios proveniente de Instituições de Ensino Superior (IES) pública ou privada. Na coleta de dados, foram seguidos os procedimentos éticos reconhecidos pela comunidade acadêmica.

Para a Escala de Autoeficácia Geral Percebida, o questionário utilizado foi da Escala GSE (Schwarzer; Jerusalem, 1999), adaptada e validada ao contexto cultural brasileiro por Martins e Onça (2011). Para medir a resiliência foi adaptada a escala de Solano (2016) para o contexto do isolamento social e outras consequências devido a pandemia do novo coronavírus no Brasil. Enfatiza-se que pequenas adaptações foram realizadas nos questionários sobre resiliência e autoeficácia para capturar a percepção dos discentes antes da pandemia, por meio da utilização das frases "antes da pandemia e do confinamento"; e "apesar desse momento de pandemia e de confinamento", para o momento durante a pandemia. Por exemplo, uma das perguntas foi adaptada para as duas condições dessa forma: "Antes da pandemia e do confinamento, eu tentava ver o lado humorístico das coisas quando estava com problemas" e "Apesar desse momento de pandemia e de confinamento, eu confio que posso lidar, eficientemente, com acontecimentos inesperados".

Por conseguinte, o instrumento de coleta foi estruturado em cinco blocos, 48 perguntas objetivas e com cinco pontos da escala de *Likert*, para os blocos 2 a 5 (1 - Nem um pouco verdadeiro; 2 – Raramente verdadeiro; 3 – as vezes verdadeiro; 4 -frequentemente verdadeiro; 5 – frequentemente verdadeiro): o primeiro, com oito questões, buscou coletar informações pessoais e acadêmicas dos estudantes, como: gênero, idade, estado civil, tipo de IES, área do conhecimento, tipo de curso (se graduação, mestrado ou doutorado) e semestre em curso. O segundo e terceiro blocos, com dez questões cada, objetivaram sondar as percepções de autoeficácia e resiliência percebidas para o período anterior ao confinamento e pandemia do novo coronavírus. Já o quarto e quinto blocos, com dez questões cada, buscaram diagnosticar as percepções de autoeficácia e resiliência durante o confinamento e pandemia. A estruturação do questionário para sondar as percepções de resiliência e eficácia antes e durante o coronavírus, teve por objetivo comparar se o isolamento social e outras possíveis consequências devido a pandemia do coronavírus, provocaram alterações nas percepções de resiliência e autoeficácia dos estudantes da área de negócios.

É importante mencionar que, muito embora os questionários tenham medido percepções dos alunos antes e durante a pandemia e as análises estatísticas tenham considerado esses dois "períodos", os dados foram coletados num único momento. Sedikides et al. (2003) e Falk e Heine (2014) sugerem que neste tipo de design de coleta de dados, as

pessoas da cultura ocidental tendem a se perceber de forma positiva, e para tanto, depreciam o seu passado para que seus pares os percebam como uma versão melhor no presente. Isso reforçaria a ideia de que, uma vez colhidos resultados que confirmem a hipótese de queda na autoeficácia e na resiliência, as quedas "reais" possivelmente seriam ainda maiores. Essa limitação é discutida mais detalhadamente na seção de conclusão.

Foram recebidas 288 respostas, entretanto foram eliminados quatro questionários recebidos: três deles, por não se adequarem a área delimitada por esse estudo; e um por ser a única resposta recebida do curso de direito, compondo a amostra final 284 respostas. A distribuição das características da amostra analisada, está apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 – Características da amostra analisada

Gênero	**Masculino**	**Feminino**							**TOTAL**
Fi	118	166							284
Fi%	41,5	58,5							100
Idade	< 20	21 a 25	26 a 30	31 a 35	> 36				
Fi	55	89	47	40	53				284
Fi%	19,4	31,3	16,5	14,1	18,7				100
Estado Civil	Solteiro	Casado	Divorciado						
Fi	225	53	6						284
Fi%	79,2	18,5	2,1						100
Tipo de IES	Pública	Privada							
Fi	163	121							284
Fi%	57,4	42,6							100
Curso	Contabilidade	Administração	Economia						
Fi	175	98	11						284
Fi%	61,6	34,5	3,9						100
Habilitação do curso	Graduação	Mestrado	Doutorado						
Fi	227	29	28						284
Fi%	79,9	10,2	9,9						100
Semestre	1	2	3	4	5	6	7	8	
Fi	68	21	54	26	34	19	21	41	284
Fi%	23,9	7,4	19	9,2	12	6,7	7,4	14,4	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2021. Nota: Fi=frequência absoluta. Fi%=frequência relativa em porcentual.

A Tabela 1 informa que a amostra analisada genericamente possui maior representatividade do gênero feminino, idade entre 21 a 25 anos, solteiro, cursa IES pública de Ciências Contábeis e estão cursando a graduação no primeiro semestre.

Os dados foram analisados por meio de regressões múltiplas, teste *t* para amostras pareadas e regressão para dados em painel. Enfatiza-se que o teste *t* para amostras pareadas foi utilizado, a fim de observar as diferenças entre as médias de resiliência e autoeficácia, antes e durante a pandemia. Nas regressões foram admitidas a resiliência como variável dependente e a autoeficácia como independente, pois, segundo a Teoria, as crenças de autoeficácia influenciam os níveis de resiliência (Loureiro; Medeiros, 2004; Gillespie et al., 2007; Jackson, Firtko; Edenbororough, 2007; Onça, 2011). A Tabela 2 apresenta as *proxies* para variáveis independentes e de controle.

Foi adotada a solução proposta por Hanck et al (2020, pp. 10.2) para a regressão com dados em painel de dois períodos apenas. Dessa forma, mede-se a relação entre a) as variações ocorridas entre os dois momentos para a variável independente e b) as variações ocorridas nos dois momentos para a variável dependente.

Tabela 2 –Variáveis independentes e de controle utilizadas

Variáveis	Descrição
Gênero	*Dummy*: 0 - masculino 1- feminino
Idade	Idade do discente em anos
Instituição	*Dummy*: 0- Pública 1- Privada
Mestrado (variável de controle*)	*Dummy*: 0- Graduação 1- Mestrado
Doutorado (variável de controle*)	*Dummy*: 0- Graduação 1- Doutorado
Autoeficácia	média das respostas, entre 1 a 5

*Por serem variáveis de controle, seu possível efeito na variável dependente não foi alvo de hipóteses ou análise.
Fonte: elaborado pelos autores, 2021.

As hipóteses que direcionaram esse estudo, bem como as fundamentações teóricas que as alicerçam, estão apresentadas no Tabela 3.

Tabela 3 – Resumo das Hipóteses e fundamentações para o estudo

Hipóteses	Fundamentação
H1 – O contexto da pandemia do COVID-19 provocou alterações negativas na percepção de autoeficácia de estudantes da área de negócios.	*Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* - DSM-5 (1994); Coelho (2019); Ringeisen et al. (2019); Morales-Rodríguez e Pérez-Mármol (2019); Bandura (1987; 1989; 2007); Blostein, 1989; Ozer e Bandura (1990)
H2 – O contexto da pandemia do COVID-19 provocou alterações negativas na percepção de resiliência de estudantes da área de negócios.	Ye at al. (2020); Loureiro e Medeiros (2004); Benight e Bandura (2004)
H3 – Uma diminuição na crença de resiliência dos estudantes da área de negócios está positivamente associada a uma diminuição na crença de autoeficácia, no período avaliado.	Loureiro e Medeiros (2004); Bender e Ingram(2018) e Liu et al. (2018).
H4 – A crença na autoeficácia dos estudantes da área de negócios está positivamente associada à crença resiliência, antes e durante a pandemia do COVID-19.	Loureiro e Medeiros (2004); Bender e Ingram(2018) e Liu et al. (2018).
H5 – Estudantes de negócios do gênero feminino tem associação negativa com a percepção de resiliência quando comparados aos do gênero masculino, antes e durante a pandemia do COVID-19.	Smith et al (2019) e Silva et al (2020)
H6 – Estudar em IES de negócios pública ou privada não tem associação com a percepção de resiliência antes e durante a pandemia do COVID-19.	Haveroth et al (2019)
H7 – A idade dos Estudantes de negócios se relaciona positivamente com a percepção de resiliência, antes e durante a pandemia do COVID-19	Soares Silva (2014)

Fonte: elaborado pelos autores, 2021.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção serão analisados e discutidos os dados da investigação. A Tabela 4 apresenta as estatísticas descritivas para as variáveis analisadas.

Tabela 4 – Estatísticas Descritivas

Variáveis	Média	Desvio padrão
Resiliencia	3.7120 (3.2961)	0.73686 (0.92241)
Genero_Feminino	0.5845	0.49368
Idade	27.0810	591.373
Instituicao_Privada	0.4261	0.49538
Mestrado	0.1021	0.30333
Doutorado	0.0986	0.29864
Autoeficacia	3.8585 (3.4930)	0.65310 (0.89123)

Fonte: dados da pesquisa, 2021.

Inicialmente, destaca-se que os valores entre parênteses se referem às médias e desvios-padrões para o período durante a pandemia, uma vez que, com exceção da resiliência e autoeficácia, os outros dados não variam. Como é possível perceber, a Tabela 4 informa que a média da resiliência antes a pandemia (3,7) era superior ao percebido durante a pandemia (3,3). De forma análoga, a percepção de autoeficácia antes a pandemia (3,8) era maior que durante (3,5). A média das idades da amostra é de 27 anos e os demais dados reiteram aqueles da Tabela 2.

Um dos objetivos desse estudo foi averiguar se há diferenças significantes nas percepções de autoeficácia e resiliência dos estudantes da área de negócios antes e durante a pandemia do COVID-19. Para alcançar esse objetivo, foi utilizado o teste t para amostras pareadas, conforme os resultados da Tabela 5. A queda da autoeficácia foi estatisticamente significante, apoiando a hipótese H1 desse estudo (Coelho, 2019; Ringeisen et al., 2019; Morales-Rodríguez; Pérez-Mármol, 2019). Esses dados se revelam como preocupantes, uma vez que essas crenças tendem a impactar em diversos aspectos, como: o nível de motivação, a perseverança diante as diversidades, as aspirações e envolvimentos com as metas, a atribuição casual para sucesso ou fracasso, e inclusive, a resiliência perante as adversidades. (Medeiros et al, 2000; Loureiro; Medeiros, 2004), inclusive influenciando no rendimento dos alunos.

Tabela 5 – Teste *t* pareado para percepção de autoeficácia de estudantes de negócios antes e durante a pandemia do COVID-19

Teste T de comparação de médias	t	Df	Sig. (2 extremidades)
	7.073	283	0.000

Fonte: dados da pesquisa, 2021.

O teste de comparação da percepção média de resiliência antes *versus* durante a pandemia é apresentado na Tabela 6. De forma semelhante, a Tabela 6 permite inferir que a percepção de resiliência antes da pandemia do coronavírus foi maior que a percepção durante o acontecimento. Com base nessas evidências, aceita-se a hipótese 2 (H2) desse

estudo, que afirma que consequências da pandemia do COVID-19, provocariam alterações negativas na percepção de resiliência dos estudantes, indo ao encontro de estudos como Ye at al. (2020), Loureiro e Medeiros (2004) e Benight e Bandura (2004). Isso leva a acentuar as preocupações sobre o impacto da pandemia sobre a aprendizagem dos alunos de negócios, uma vez que Silva et al (2020), constatou a relação diretamente proporcional entre a resiliência e o desempenho acadêmico dos discentes.

Tabela 6 – Teste *t* pareado para percepção de resiliência de estudantes de negócios antes e durante a pandemia do COVID-19

Teste T de comparação de médias	t	Df	Sig. (2 extremidades)
	8.160	283	0.000

Fonte: dados da pesquisa, 2021.

O terceiro objetivo específico desse estudo foi analisar se uma diminuição na crença de resiliência dos estudantes da área de negócios está positivamente associada a uma diminuição na crença de autoeficácia, no período avaliado. Os resultados para a regressão em painel são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7- Resultado da regressão em painel (2 períodos) admitindo a variação na resiliência (antes e durante a pandemia) como variável dependente

Variáveis	Coeficiente	Estatística t	sig
Constante	-0,153	-4,041	,000
Variacao_Autoeficacia	0,728	17,838	,000
	N = 284		
	R^2 (ajustado) =	0,757 (modelo 1)	
	Sig (F) =	0,000 (318,193)	

Fonte: dados da pesquisa, 2021.

A estatística de R^2 ajustado mostrou bom ajustamento para a variáveis variação de autoeficácia, o que indica que 75,70% da variância da variação de resiliência poderia ser explicadas. A Anova, indicou um sigma de 0,000. Esses dados permitem afirmar que a variação da resiliência em estudantes de negócios pode ser explicada, positivamente, pela variação na autoeficácia, confirmando a hipótese H3. Em outras palavras, há uma relação positiva entre as variações da resiliência e da autoeficácia, como sugeriram os estudos de Loureiro e Medeiros (2004); Bender e Ingram (2018) e Liu et al. (2018).

Para atingir o objetivo de relacionar as percepções de resiliência e autoeficácia de estudantes da área de negócios, tanto antes quanto durante a pandemia do COVID-19, levando em conta também os efeitos de gênero, idade, sistema de ensino (público ou privado) e nível de ensino (graduação, mestrado e doutorado), os dados da regressão múltipla forneceram os seguintes resultados, expostos nas Tabela 8 e 9.

Tabela 8 – Resultado da regressão múltipla admitindo a resiliência antes da pandemia como variável dependente

Variáveis	Coeficiente	Estatística t	sig	VIF
Constante	0,520	2,146	0,033	
Gênero_feminino	-0,060	-1,388	0,166	1,024
Idade	0,050	1,108	0,269	1,114
Instituição_privada	0,106	2,327	0,021	1,160
Mestrado	0,020	0,444	0,657	1,119
Doutorado	0,008	0,163	0,871	1,223
Autoeficácia_antes	0,690	16,154	0,000	1,015
	N = 284			
Durbin-Watson (DW) = 1,968	R^2 (ajustado) = 0.492			
	Sig (F) = 0.0000 (46.641)			

Fonte: dados da pesquisa, 2021.

Inicialmente, ressalta-se que as premissas de validação do modelo apresentaram resultados dentro do parâmetro: VIF até 4 (Miloca, 2002) e Durbin-Watson próximo de 2 (Hair, 2006). A estatística de R^2 ajustado mostrou bom ajustamento das variáveis analisadas ao modelo, o que indica que 49,20% da variância da resiliência poderia ser explicadas. A ANOVA, indicou um sigma (p-value) de 0,000, desta forma significante.

A percepção de autoeficácia dos estudantes apresentou uma relação significante e positiva com a percepção de resiliência antes da pandemia, o que permite aceitar a hipótese H4, indo ao encontro das evidências encontradas por Loureiro e Medeiros (2004); Bender e Ingram (2018) e Liu et al. (2018). Esse achado é também sustentado pelos estudos de Bandura et al (2000), o quais afirmam que a resiliência está direta e positivamente associada aos níveis de crenças de autoeficácia percebidos pelos estudantes.

As variáveis idade e gênero não foram significantes, refutando as hipóteses H5 e H7. Quanto à hipótese H6, a condição de um estudante de negócios pertencer a uma IES privada foi significante e com efeito positivo na resiliência. Esse resultado contraria os achados de Haveroth et al (2019) ao constatarem que o fato de a IES ser pública ou privada não influenciaria os níveis de resiliência e vai contra a hipótese H6. Uma possível explicação para esse resultado é que as instituições privadas, no Brasil, tendem a atrair um público de estudantes mais maduro e experiente para lidar com as adversidades, seja no ambiente de trabalho, vida pessoal ou acadêmica e, portanto, desenvolve mais habilidades e expertise contra as adversidades do dia a dia.

A Tabela 9 apresenta as variáveis relativas ao período durante a pandemia.

Tabela 9 – Resultado da regressão múltipla admitindo a resiliência durante a pandemia como variável dependente

Variáveis	Coeficiente	Estatística t	Sig	VIF
Constante	0,066	0,388	0,698	
Gênero_feminino	-0,056	-1,855	0,065	1,052
Idade	0,048	1,542	0,124	1,128
Instituição_privada	0,099	3,135	0,002	1,160
Mestrado	-0,091	-2,921	0,004	1,116
Doutorado	-0,015	-0,458	0,648	1,225
Autoeficácia_durante	0,842	28,012	0,000	1,050
	N = 284			
Durbin-Watson (DW) = 2,065	R^2 (ajustado) = 0,757			
	Sig (F) = 0,000 (147,592)			

Fonte: dados da pesquisa, 2021.

De forma análoga a regressão anterior, os testes de VIF e DW apresentaram resultados dentro do parâmetro, abaixo de 4 e próximo de 2, respectivamente. Enfatiza-se o alto poder explicativo desse modelo (R quadrado de 0,757) em relação ao modelo antes da pandemia (0,492), o que permite concluir um melhor poder preditivo para o modelo, com *p-value* (sigma) igual a 0,000.

A autoeficácia e a condição do estudante ser de IES privada continuaram se apresentando como preditores positivos em relação ao nível de resiliência, acrescidos de variáveis como tipo formação e gênero. Ou seja, há evidências a favor das hipóteses H4 e H5.

O resultado quando ao gênero foi convergente com a pesquisa de Silva et al (2020), que encontrou coeficientes de resiliência menores das mulheres em relação aos homens, em cursos de Contabilidade, porém, divergente do estudo de Haveroth et al (2019) que encontraram resultados opostos. Esse achado pode ser explicado pela maior sensibilidade e maior nível de exigência em tarefas domésticas durante o período de pandemia, uma vez que, antes da pandemia o gênero não apresentou significância para explicar a resiliência.

Os resultados não permitiram aceitar a hipótese H6 sobre a não significância do efeito tipo de instituição de ensino na percepção de resiliência durante a pandemia do COVID-19, nem a hipótese H7 sobre a influência da idade.

Em suma, os resultados das regressões para os dois "períodos" indicam que as crenças na capacidade de mobilizar a motivação, cognição, emoção, aspirações e envolvimentos com as metas no contexto da pandemia do COVID-19, são capazes de explicar maiores níveis de percepções de estudantes de negócios para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por situações adversas. Esse achado converge com a literatura previamente mencionada, que aponta que as crenças de autoeficácia tendem ainda a influenciar os níveis de resiliência, e que são consideradas essenciais para que os estudantes lidem com as situações adversas que surgem no seu cotidiano.

5. CONCLUSÃO

O objetivo desse estudo foi verificar se o contexto da pandemia do novo coronavírus (COVID-19), e seu combate, provocaram alterações nas crenças de autoeficácia e resiliência de estudantes de graduação e pós-graduação da área de negócios. Para isso, foram aplicados 284 questionários a estudantes de administração, Contabilidade e Economia para estudantes de graduação e pós-graduação em IES brasileiras. Para responder aos objetivos do estudo, foram utilizadas análises descritivas, regressões múltiplas, teste *t* de comparação de médias para amostras pareadas e regressão para dados em painel.

Os resultados das análises descritivas apontaram que, de forma geral, foi percebido que a pandemia do COVID-19 provocou diminuições nas percepções de resiliência e autoeficácia informadas pelos estudantes. Além disso, acrescenta-se o fato de que em nenhum dos 284 questionários aplicados houve a situação de aumento da percepção de resiliência ou autoeficácia. Por meio de regressões múltiplas, foi possível constatar que duas variáveis estão associadas positivamente com a crença de resiliência antes da pandemia: estudar em IES privada e a crença de autoeficácia; isso foi confirmado para os dois "períodos". Na regressão relativa ao período durante a pandemia, ser do gênero feminino teve associação negativa com a percepção de resiliência.

O teste de médias pareadas, que comparou os efeitos da pandemia antes e durante crise, revelou associação positiva entre as quedas nas percepções de resiliência e autoeficácia. Ou seja, há indícios de que uma maior queda na crença de eficácia, ao longo dos períodos, esteve associada a uma maior queda na percepção de resiliência. Esses dados requerem maior atenção, uma vez que diversos estudos citados destacam a forte associação dessas crenças sobre o nível de motivação, da perseverança diante as diversidades, das aspirações, dos envolvimentos com as metas, na atribuição casual para sucesso ou fracasso, e inclusive, sobre o desempenho acadêmico dos estudantes. Deve-se pensar, para além da regulação do Ministério da Educação ao permitir a continuidade das atividades de ensino e aprendizagem durante o estado de pandemia do COVID-19, sobre as consequências dessa decisão sobre a aprendizagem dos alunos, uma vez que esse estudo constatou os efeitos negativos da crise biológica para a resiliência e autoeficácia dos estudantes de negócios.

Como foi explicado, há uma forte associação positiva da resiliência e autoeficácia sobre o rendimento acadêmico dos estudantes. Esse cenário permite aludir à outras questões ainda "invisíveis": Se grande parcela das IES privadas continua em funcionamento, em contraste com as públicas que permanecem paralisadas (em sua maioria), a garantia de funcionamento das atividades de ensino objetiva a continuidade do aprendizado ou apenas a manutenção financeira dos estabelecimentos de ensino? Os professores de matérias presenciais que foram alocados abruptamente ao ensino na modalidade de ensino a distância, possuem habilidades para promover o aprendizado efetivo?

Esse estudo configura um primeiro esforço para explicar os efeitos da pandemia do COVID-19 sobre a educação, mais especificamente sobre os estudantes de Ciências Contábeis, Administração e Economia, e apresenta algumas limitações que podem ser úteis para futuros estudos envolvendo a pandemia do COVID-19 ou outras situações: os questionários para averiguar as percepções de autoeficácia e resiliência, antes e durante a pandemia, foram aplicados num mesmo momento, constituindo uma importante limitação do estudo; o quantitativo de estudantes analisados é baixo em relação ao

universo de estudantes dos cursos de negócios no Brasil; outras variáveis podem ser incorporadas ao modelo de regressão para explorar maiores explicações as percepções de resiliência e autoeficácia, como: rendimento acadêmico, crenças religiosas, e questões socioeconômicas durante a pandemia. Adicionalmente, podem ser analisadas ainda outras crenças.

REFERÊNCIAS

[1] BANDURA, Albert. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological review**, v. 84, n. 2, p. 191-2015, 1977. http://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191

[2] BANDURA, Albert; SCHUNK, Dale H. Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. **Journal of personality and social psychology**, v. 41, n. 3, p. 586-598, 1981. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.41.3.586

[3] Bandura, A. **Social foundations of thought and action: A social cognitive theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, 1986.

[4] BANDURA, Albert. **Pensamiento y acción: fundamentos sociales**. Barcelona, Martínez Roca, 1987.

[5] BANDURA, Albert. Human agency in social cognitive theory. **American psychologist**, v. 44, n. 9, p. 1175, 1989. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.44.9.1175

[6] BANDURA, Albert. Exercise of personal agency through the self-efficacy mechanism. In. R. Schwarzer (Org.) **Self-efficacy: thought control of action.** V.1, pp 3-37. Washington: Hemisphere. 1992.

[7] BANDURA, Albert. Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. **Educational psychologist**, v. 28, n. 2, p. 117-148, 1993. https://doi.org/10.1207/s15326985ep2802_3

[8] BANDURA, Albert et al. Self-efficacy beliefs as shapers of children's aspirations and career trajectories. **Child development**, v. 72, n. 1, p. 187-206, 2001. https://doi.org/10.1111/1467-8624.00273

[9] Bandura, Albert (2007). O exercício da agência humana pela eficácia coletiva. In: Bandura, Albert; Azzi, Roberta; Polydoro, Soely (Orgs). **Teoria social cognitiviva: Conceitos Básicos**. Porto Alegre: Artes Médicas. p. 115-121, 2007.

[10] BANDURA, Albert. A teoria social cognitiva na perspectiva da agência. In A. Bandura, R. G. Azzi e S. Polydoro (Orgs.), **Teoria social cognitiva: conceitos básicos.** Porto Alegre: Artmed. p. 69-95, 2008.

[11] BENDER, Ansley; INGRAM, Rick. Connecting attachment style to resilience: Contributions of self-care and self-efficacy. **Personality and individual differences**, v. 130, p. 18-20, 2018. https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.03.038

[12] BLUSTEIN, David L. The role of goal instability and career self-efficacy in the career exploration process. **Journal of vocational behavior**, v. 35, n. 2, p. 194-203, 1989. https://doi.org/10.1016/0001-8791(89)90040-7

[13] BURDORF, Alex; PORRU, Fabio; RUGULIES, Reiner. The COVID-19 (Coronavirus) pandemic: consequences for occupational health. **Scandinavian journal of work, environment e health**, v. 46, n. 3, p. 229-230, 2020. http://doi.org/10.5271/sjweh.3893

[14] CHERNISS, Cary. Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. In: SCHAUFELI, Wilmar B.; MASLACH, Christina; MAREK, Tadeusz (Ed.). **Professional burnout: Recent developments in theory and research**. Washington: Routledge, p. 135-149. 2017.

[15] COELHO, Weverton Eugenio. Ansiedade, autoeficácia e motivação nos cursos stricto sensu de ciências contábeis. 2019. **Ansiedade, autoeficácia e motivação nos cursos stricto sensu de ciências contábeis.** 165f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Controladoria e Contabilidade do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais. 2019.

[16] COSTA, Elis Regina; BORUCHOVITCH, Evely. Auto-eficácia e a motivação para aprender:

considerações para o desempenho escolar dos alunos. In Azzi, R. G., e Polydoro, S. A. J. (Orgs.). **Auto-eficácia em diferentes contextos**, Campinas: Editora Alínea. p. 87-109, 2006.

[17] FALK, Carl F.; HEINE, Steven J. What is implicit self-esteem, and does it vary across cultures?. **Personality and Social Psychology Review**, v. 19, n. 2, p. 177-198, 2015. https://doi.org/10.1177%2F1088868314544693

[18] FONTES, Arlete Portella; AZZI, Roberta Gurgel. Crenças de autoeficácia e resiliência: Apontamentos da literatura sociocognitiva. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 29, p. 105-114, 2012. https://doi.org/10.1590/S0103-166X2012000100012

[19] GALLA, Brian M.; WOOD, Jeffrey J. Emotional self-efficacy moderates anxiety-related impairments in math performance in elementary school-age youth. **Personality and Individual Differences**, v. 52, n. 2, p. 118-122, 2012. https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.09.012

[20] GILLESPIE, Brigid M.; CHABOYER, Wendy; WALLIS, Marianne. Development of a theoretically derived model of resilience through concept analysis. **Contemporary nurse**, v. 25, n. 1-2, p. 124-135, 2007. https://doi.org/10.5172/conu.2007.25.1-2.124

[21] HAIR, Joseph. **Multivariate data analysis**. 5. ed. New Jersey: Prentice-Hall. 2006.

[22] Hanck, Christoph, et al. **Introduction to econometrics with r**. econometrics-with-r.org, universität duisburg-essen. https://www.econometrics-with-r.org/ , 2020. Acesso em 03 jun 2022.

[23] HAVEROTH, Juçara et al. Relação entre Lócus de Controle e resiliência de acordo com as características sociais dos estudantes de Contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 13, n. 1, 110-131, 2019. https://doi.org/10.17524/repec.v13i1.1845

[24] Ilmiyah, Sorotul. **Surotul Ilmiyah — PBNU Menjawab Tantangan Virus Corona**. 2020. Retrieved April 17, 2022, from YouTube alobatnic: https://youtu.be/SPdc4WT8BCg .

[25] INEP/MEC – Instituto Nacional De Estudos E Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e Ministério da Educação, **Censo da Educação Superior**. Disponível em: < http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2019/censo_da_educacao_superior_2018-notas_estatisticas.pdf >. 2019. Acesso em: 01 mai 2021.

[26] JACKSON, Debra; FIRTKO, Angela; EDENBOROUGH, Michel. Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: A literature review. **Journal of advanced nursing**, v. 60, n. 1, p. 1-9, 2007. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04412.x

[27] KANG, Lijun et al. The mental health of medical workers in Wuhan, China dealing with the 2019 novel coronavirus. **The Lancet. Psychiatry**, v. 7, n. 3, p. e14, 2020. Acessado em: https://psychiatry.ucsd.edu/_files/diversity/kang.pdf .

[28] SMITH, Kenneth J. et al. Resilience as a coping strategy for reducing departure intentions of accounting students. **Accounting Education**, v. 29, n. 1, p. 77-108, 2020. https://doi.org/10.1080/09639284.2019.1700140

[29] LIU, Neng et al. Correlations among psychological resilience, self-efficacy, and negative emotion in acute myocardial infarction patients after percutaneous coronary intervention. **Frontiers in psychiatry**, v. 9, p. 1, 2018. https://doi.org/10.3389/fpsyt.2018.00001

[30] LOPES, Ana Rita. **Projectos vocacionais, crenças de auto-eficácia e expectativas parentais em estudantes do 7º ano de escolaridade em situação de sucesso-insucesso escolar**. Tese de Doutorado. Universidade de Lisboa. 2010.

[31] LOPES, Vanessa Rodrigues; MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Validação fatorial da escala de resiliência de Connor-Davidson (CD-RISC-10) para brasileiros. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 11, n. 2, p. 36-50, 2011.

[32] LOPES, Iago Franca; MEURER, Alison Martins. Autoeficácia, Elementos Priorizados na Prospecção de Carreira e Comportamento Acadêmico: Análise dos Estudantes de Ciências Contábeis das IES Públicas. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 13, n. 1, 2019. https://doi.org/10.17524/repec.v13i1.1937

[33] LOUREIRO, Sônia Regina; MEDEIROS, Paula Cristina. O senso de auto-eficácia de criança com

dificuldades de aprendizagem. In E. Marturano, M. B. Linhares e S. R. Loureiro (Orgs.). **Vulnerabilidade e Protecçao: indicadores na trajectória de desenvolvimento do escolar**. pp. 179-195, São Paulo: Casa do Psicológo. 2004.

[34] LUTHAR, Suniya S.; CICCHETTI, Dante; BECKER, Bronwyn. The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. **Child development**, v. 71, n. 3, p. 543-562, 2000. https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164

[35] Martins, M. C. F., e Onça, S. S. Escala de autoeficácia percebida: Adaptação e validação. Em **II Congresso Iberoamericano de Psicologia das Organizacões e do Trabalho**. Florianopolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

[36] MASTEN, Ann S.; COATSWORTH, J. Douglas. The development of competence in favorable and unfavorable environments: Lessons from research on successful children. **American psychologist**, v. 53, n. 2, p. 205-220, 1998. https://doi.org/10.1037/0003-066X.53.2.205

[37] MEDEIROS, Paula Cristina et al. A auto-eficácia e os aspectos comportamentais de crianças com dificuldade de aprendizagem. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 13, p. 327-336, 2000. https://doi.org/10.1590/S0102-79722000000300002

[38] MILOCA, Simone. Aplicaçao da Teoria de Correlaçao Canônica e método PROMETHEE num problema de qualidade industrial do trigo. **Curitiba, UFPR**, 2002.

[39] Ministério da Educação (MEC). **Decreto 343 de 17 de março de 2020.** Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-343-de-17-de-marco-de-2020-248564376 >. Acesso em: 11 mai 2022.

[40] MORALES-RODRÍGUEZ, Francisco Manuel; PÉREZ-MÁRMOL, José Manuel. The role of anxiety, coping strategies, and emotional intelligence on general perceived self-efficacy in university students. **Frontiers in psychology**, v. 10, p. 1689, 2019. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01689

[41] NEVES, Sílvia Pina; FARIA, Luísa. Auto-eficácia académica e atribuições causais em Português e Matemática. **Análise Psicológica**, v. 25, n. 4, p. 635-652, 2007. https://doi.org/10.14417/ap.472

[42] Onça, Silvania da Silva. **Resiliência em trabalhadores: impactos da autoeficácia e da percepção de suporte social.** Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernado do Campo, São Paulo, Brasil. 2011.

[43] OZER, Elizabeth M.; BANDURA, Albert. Mechanisms governing empowerment effects: a self-efficacy analysis. **Journal of personality and social psychology**, v. 58, n. 3, p. 472-486, 1990. https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.3.472

[44] PINTRICH, Paul R.; SCHUNK, Dale H. **Motivation in education: Theory, research, and applications**. Englewwod Cliffs, N.J.: Prentice Hall , 2002.

[45] RINGEISEN, Tobias et al. Stress experience and performance during an oral exam: the role of self-efficacy, threat appraisals, anxiety, and cortisol. **Anxiety, Stress, e Coping**, v. 32, n. 1, p. 50-66, 2019. https://doi.org/10.1080/10615806.2018.1528528

[46] ROGGE, Jully Fabiola Nunes; LOURENÇO, Mariane Lemos. A resiliência humana no ambiente acadêmico de cursos stricto sensu. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 3, p. 291-301. http://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v5n3p291-301

[47] RUTTER, Michael. Psychosocial resilience and protective mechanisms. **American journal of orthopsychiatry**, v. 57, n. 3, p. 316-331, 1987. https://doi.org/10.1111/j.1939-0025.1987.tb03541.x

[48] SCHUNK, Dale H. Self-efficacy and academic motivation. **Educational psychologist**, v. 26, n. 3-4, p. 207-231, 1991. https://doi.org/10.1080/00461520.1991.9653133

[49] Schwarzer, Richard, e Jerusalem, Michael. **Scales for the assessment of teacher and student characteristics**. Berlin, Germany: Freie Universitat Berlin. 1999.

[50] SEDIKIDES, Constantine; GAERTNER, Lowell; TOGUCHI, Yoshiyasu. Pancultural self-enhancement. **Journal of personality and social psychology**, v. 84, n. 1, p. 60-79, 2003.. doi: http://10.1037//0022-3514.84.1.60

[51] SILVA, MARLON MENDES et al. Resiliência e desempenho acadêmico: um estudo com graduandos de contabilidade. In: **Anais do XX USP International Conference in Accounting**. Disponível em: < https://congressousp.fipecafi.org/anais/Anais2020/ArtigosDownload/2259.pdf>. 2020. Acesso em 22 mai 2021.

[52] SMITH, Kenneth J. et al. An examination of the psychometric properties of the Connor-Davidson Resilience Scale-10 (CD-RISC10) among accounting and business students. **Journal of Accounting Education**, v. 47, p. 48-62, 2019. https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2019.01.002

[53] SILVA, Joelma Soares et al. Resiliência em discentes de administração, por idade, religiosidade e gênero. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 5, n. 2, p. 141-162, 2014.

[54] SOLANO, João Paulo Consentino. **Adaptação e validação de escalas de resiliência para o contexto cultural brasileiro: escala de resiliência disposicional e escala de Connor-Davidson**. 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, Programa de Anestesiologia. São Paulo, 2016.

[55] SOOD, Sadhika. Psychological effects of the Coronavirus disease-2019 pandemic. **Research e humanities in medical education**, v. 7, n. 11, p. 23-26, 2020. Retrieved from https://www.rhime.in/ojs/index.php/rhime/article/view/264

[56] Staudinger, Ursula; Marsiske Michael, Baltes Paul. Resilience and reserve capacity in later adulthood: potentials and limits of development across the life span. In **Developmental Psychopathology Vol. 2: Risk, Disorder, and Adaptation**, ed. Cicchetti, D. Cohen, D. pp. 801-847: New York, Wiley, 1995.

[57] Tavares, José (Org.). **Resiliência e educação**. São Paulo: Cortez, 2001.

[58] WANG, Cuiyan et al. Immediate psychological responses and associated factors during the initial stage of the 2019 coronavirus disease (COVID-19) epidemic among the general population in China. **International journal of environmental research and public health**, v. 17, n. 5, p. 1729, 2020. http://dx.doi.org/10.3390/ijerph17051729

[59] YE, Zhi et al. Resilience, social support, and coping as mediators between COVID-19-related stressful experiences and acute stress disorder among college students in China. **Applied Psychology: Health and Well-Being**, v. 12, n. 4, p. 1074-1094, 2020. https://doi.org/10.1111/aphw.12211

Capítulo 12

Viabilidade econômica do maracujá azedo com enfoque no recurso hídrico: um estudo em Tangará da Serra – MT

Débora Luiza Fontana Gotardo

Resumo: O cultivo do maracujá azedo no Brasil é predominantemente realizado em pequenas propriedades familiares, geralmente com até 5 hectares, destacando-se como uma frutífera de rápido e contínuo retorno econômico. Esta pesquisa tem como objetivo principal avaliar a viabilidade econômica desse cultivo, incorporando o custo do uso do recurso hídrico em uma propriedade rural localizada em Tangará da Serra – MT. Para isso, foram estabelecidos objetivos específicos, incluindo a estimativa do custo da água na irrigação, o levantamento dos custos convencionais e das receitas, além da construção de fluxos de caixa sob diferentes cenários. Os dados foram coletados mensalmente, de forma presencial, e analisados por meio das ferramentas de Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR), Tempo de Retorno do Capital (Payback) e Análise Custo-Benefício (ACB). Os resultados indicaram que o projeto é economicamente viável, apresentando um VPL positivo e uma TIR superior à TMA exigida. Quando considerado o custo da água (R$ 3,16 ao ano), as variações nos indicadores foram mínimas, não comprometendo a viabilidade da atividade.

Palavras-chave: Análise financeira, Irrigação, *Passiflora edulis*, Necessidade hídrica.

1. INTRODUÇÃO

O Brasil se destaca mundialmente como o maior produtor de maracujá, contando com mais de 400 espécies da família *Passifloraceae*, do gênero *Passiflora*, das quais 141 são nativas. Entre essas, a *Passiflora edulis*, conhecida como maracujá azedo, é amplamente cultivada e valorizada devido ao seu alto nível nutricional, contendo proteínas, gorduras, açúcares, sais minerais e vitaminas (Bernacci *et al*., 2015; Munhoz *et al*., 2018; Carvalho *et al*., 2021).

A partir da década de 1960, o maracujá azedo deixou de ser apenas uma cultura destinada ao consumo familiar e passou a integrar o comércio de frutas no Brasil e no exterior, consolidando-se como uma fonte de renda para os agricultores familiares devido ao seu retorno econômico rápido e contínuo (Meletti, 2011; Francisco *et al*., 2020). Sua ampla utilização na indústria agroalimentar e farmacêutica, incluindo a produção de sucos, xaropes, refrigerantes, bebidas mistas, laticínios, conservas e sorvetes, evidencia sua importância comercial (Santos *et al*., 2017).

Em 2020, segundo dados do IBGE, o Brasil produziu 690.364 toneladas de maracujá em 46.530 hectares, gerando um montante de R$ 1.370.269.000,00, com preço médio de R$ 1,98/kg. A produção esteve concentrada principalmente no Ceará (28,93%) e na Bahia (28,55%). O estado do Mato Grosso representou 0,64% da produção nacional, ocupando a 19ª posição com 4.411 toneladas cultivadas em 272 hectares, resultando em uma receita de R$ 17.259.000,00, com preço médio de R$ 3,91/kg. No mesmo ano, Tangará da Serra – MT respondeu por 8,41% da produção estadual, totalizando 90 toneladas e um montante de R$ 371.000,00, com preço médio de R$ 4,12/kg. Dados da Secretaria de Agricultura Familiar de Mato Grosso (SEAF/MT, 2022) indicam que, em fevereiro de 2022, o preço do maracujá variou entre R$ 7,00 e R$ 10,00/kg nos estados de Mato Grosso, Goiás, São Paulo, Bahia e Rondônia.

A adoção de um sistema de irrigação é essencial para garantir maior produtividade e qualidade dos frutos, tornando o cultivo economicamente viável quando comparado ao sistema não irrigado (Arêdes *et al*., 2009). No entanto, a Agência Nacional de Águas (ANA) alerta para os desafios relacionados ao uso da água na irrigação, considerando a necessidade de abastecimento humano e o crescimento da agricultura irrigada, o que pode gerar conflitos entre a disponibilidade hídrica e o desenvolvimento agrícola (Brito *et al*., 2020).

A cobrança pelo consumo de água visa incentivar o uso consciente e racional, além de financiar programas de recuperação de ambientes hídricos. Essa política, prevista na legislação de recursos hídricos de alguns estados, busca reconhecer o valor econômico da água e evitar distorções no custo de produção. No entanto, frequentemente apenas o custo de captação é considerado, ignorando o impacto real do uso da água na formação do preço final do produto. Seu valor econômico existe na medida em que altera a produção, o consumo e o bem-estar da sociedade (Granziera, 2000; Santin; Goellner, 2013; Serôa da Motta, 2004).

Diante desse cenário, esta pesquisa busca avaliar a viabilidade econômica do cultivo do maracujá azedo em uma propriedade rural em Tangará da Serra – MT, considerando o custo do recurso hídrico. Como objetivos específicos, pretende-se estimar o custo da água utilizada na irrigação, levantar os custos convencionais e as receitas, além de desenvolver fluxos de caixa em diferentes cenários.

A relevância deste estudo reside no fato de que, apesar da literatura conter diversos trabalhos sobre demanda hídrica do maracujá amarelo (Silva e Klar, 2002; Alencar, 2000; Carvalho *et al*., 2021; Fortaleza *et al*., 2005) e viabilidade econômica da cultura (Sousa *et al*., 2003; Ponciano *et al*., 2004; Motta *et al.*, 2008; Pimentel *et al*., 2009; Furlaneto *et al*., 2011; Alencar *et al*., 2018), nenhum deles inclui o custo do uso da água como variável econômica. Dessa forma, esta pesquisa busca preencher essa lacuna, considerando o crescimento da demanda pelo produto e a necessidade de uma análise detalhada dos custos e benefícios para subsidiar a tomada de decisão dos produtores rurais (Pimentel *et al*., 2009).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CARACTERIZAÇÃO E TRATOS CULTURAIS DO MARACUJÁ

No Brasil, 90% da produção do maracujá azedo é da espécie *P. edulis* – maracujá amarelo. É uma planta hermafrodita, suas flores são grandes e de diferente coloração, trepadeira de crescimento contínuo e vigoroso, que varia de 5 m a 10 m de comprimento, sendo necessário algum tipo de suporte. Possui sistema radicular superficial, floração e frutificação em muitos meses do ano, o que garante ao agricultor uma renda contínua (Faleiro *et al.,* 2017).

Essa espécie de maracujá depende da polinização cruzada para produção de frutos, o que pode ocorrer por duas vias, a manual e a natural – que depende da presença de polinizadores como as mamangavas, que são abelhas do gênero *Xylocopa* (Sazima; Sazima, 1989; Camillo, 2003; Siqueira *et al.*, 2009). A polinização manual aumenta a produtividade e a qualidade dos frutos (Krause *et al.,* 2012).

Para que haja um crescimento adequado das flores, frutos e produção de polpa, faz-se necessário garantir a quantidade de água apropriada, o que pode variar conforme o processo de crescimento da planta, oscilando entre 60 a 120 mm de água mensal, podendo ser de precipitação natural ou irrigação (São José *et al.*, 1994; Martins, 1998; Costa *et al.,* 2000; Brasil, 2021). A água em abundância é necessária para a evolução do maracujazeiro com atributo comercial (Bernacci, 2003; Santos; Resende, 2006; Dantas, 2014).

Para a irrigação, existem alguns sistemas disponíveis, entre eles: a aspersão convencional, microaspersão, pivô central e gotejamento; sendo que o mais utilizado é o gotejamento, por estar direcionado ao pé da planta e não molha as folhas, propiciando a diminuição da incidência de doenças e reduz o consumo de água. Para isso, é indicado que se utilize dois gotejadores posicionados a 30cm do pé da planta e que estejam dispostos nas laterais (Faleiro *et al.,* 2017).

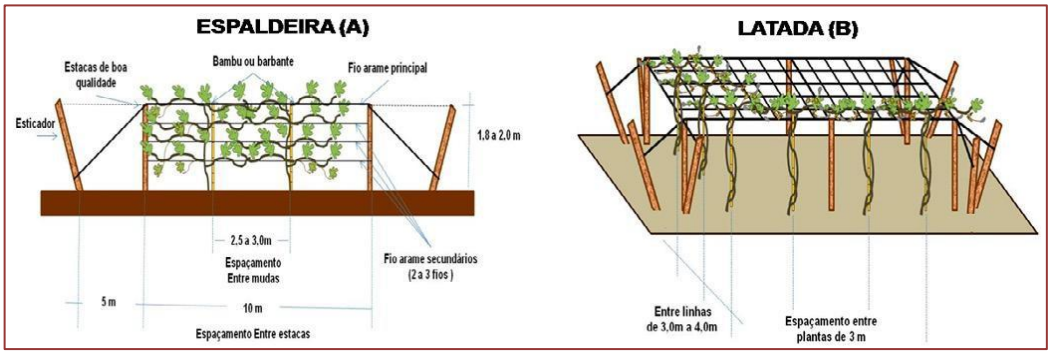
Outro fator determinante para o bom desenvolvimento do maracujazeiro é a iluminação adequada (acima de 11 h/dia), o que garante a produção do fruto durante todo o ano. A quantidade adequada de horas de luz aciona a fotossíntese da planta gerando frutos maiores e de maior qualidade (Lima; Borges, 2004; Faleiro *et al.,* 2017).

Antes de iniciar o plantio, é indispensável a análise do solo, sendo indicado os areno-argilosos (mistura de areia e argila), com PH igual ou superior a 5. A propagação é realizada normalmente por sementes, de forma sexuada (Hartmann *et al*., 2002); no entanto, a técnica de enxertia tem se mostrado promissora na formação de mudas, que devem ser de plantas-matrizes livres de doenças e pragas, com alta produtividade (Corrêa

et al., 2010; Brasil, 2021).

O espaçamento entre plantas pode variar entre 1,5 m a 5 m, entre fileiras e 1,5 m a 3 m entre linhas, essa variação depende do equipamento de manutenção utilizado. Por ser uma espécie trepadeira, o maracujazeiro necessita de um suporte para o seu desenvolvimento, o mais utilizado é o sistema de espaldeira (A), com um ou mais fios de arame, ou o método latada (B), tipo grade horizontal (Faleiro *et al.,* 2017, Brasil, 2021) (figura 1).

Figura 1: Modelos de suporte por meio de espaldeira e latada



Fonte: Faleiro *et al* (2017).

A fertilização na produção de maracujá é de suma importância e deve ser realizada desde o plantio e mantida periodicamente, considerando que a cultura produz o ano todo, essa aplicação pode ser via fertirrigação, foliar e via solo. O controle fitossanitário é outro fator primordial pois, quando não controlado, pode causar sérios prejuízos, diminuindo a qualidade do fruto, a quantidade produzida e, consequentemente, o valor de mercado (Machado *et al.,* 2017; Faleiro *et al.,* 2017).

A colheita do maracujá ocorre de acordo com a espécie; no caso do gênero *Passiflora*, o ponto de colheita só se dá quando o fruto cai do pé, considerando que ele permanece na cor verde mesmo maduro. Após a colheita, os frutos são selecionados: os maiores e mais pesados (60%) são comercializados *in natura* (fruta fresca) e o restante (40%), transformados em polpa, geleias e suco (agroindústria) (Pires; São José; Conceição, 2011; Meletti e Capanema, 2015; Coelho *et al.*, 2017; Faleiro *et al.,* 2017).

2.2. POLÍTICA NACIONAL DA ÁGUA

A Política Nacional da água surgiu em 1907 quando o professor Alfredo Valladão foi convidado pela Diretoria de Águas para desenvolver um projeto de regulamentação do uso da água, demoninado código da água, porém não implementado. Em 1933 o código foi apresentado, visando adequar o desenho às questões contemporâneas relativas à produção de energia elétrica (Ravena, 2007). Em 10 de Julho de 1934, foi criado, por meio do Decreto Federal o Código das Águas nº 24.643 (Brasil, 1934). Em 1997, o governo instituiu a Lei nº 9.433 demoninada Política Nacional de Recursos Hídricos, que criou o Sistema Nacional de Gereciamneto de Recursos Hídricos (PNRH), com intuito de

proteger e controlar os recursos hídricos, incluindo a outorga e a cobrança do uso da água, monitoramento da qualidade entre outros (Brasil, 1997).

Em 2000, o Governo Federal estabeleceu a Lei n. 9.984, criando a Agência Nacional das Águas (ANA), entidade federal de implementação da Política Nacional de Recursos Hídricos, integrante do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (SINGREH). Em 2005, a ANA, por meio da resolução CNRH nº 048, determinou as normas de cobrança do uso dos Recursos Hídricos (Brasil, 2000). A ANA desenvolve os planos de recursos hídricos no perímetro das bacias de domínio da União, que são os cursos d`água que transcorrem em mais de um país ou estado. A partir da criação da PNRH, diversos eventos ocorreram em nível Federal e Estadual, exceto o Estado do Ceará que iniciou a cobrança em 1996.

Embora a política nacional da água surgiu em 1907, somente após 90 anos houve uma evolução em relação as normas e leis relacionadas as questões hídricas. Destaca-se também que essas políticas ganharam relevância nos últimos vinte e três anos.

3. METODOLOGIA

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma propriedade familiar, na BR 358 a 16 km do Munícipio de Tangará da Serra – MT, localizado no Centro-Oeste mato-grossense, latitude 14º 36' 41'' Sul e a uma longitude 57º 36' 34'' Oeste, estando a uma altitude de 387 metros em relação ao nível do mar, distante 240 km da capital do Estado de Mato Grosso – Cuiabá. A região possui clima tropical bem definido, com chuva de outubro a março e seca de abril a setembro. O período com maior incidência de luz solar é o mês de agosto, com média de 10.06 h. e menor de 9.62 h. no mês de janeiro (Climate-Date-Org, 2022). População estimada em 107.631 habitantes (IBGE, 2021) e IDH 0,72 (IBGE, 2010).

Os dados foram coletados diretamente com o proprietário, por meio de observação *in loco*, fotos e planilhas estruturadas que mensalmente foram alimentadas por ele com informações de custos e receitas. O sítio possui uma área total de 15 ha, sendo 0,26 destinado ao plantio do maracujá, a estrutura é composta por uma caixa de água de 10.000 litros, retirada diretamente de um poço, por meio de uma bomba a gasolina distante 600 metros.

O agricultor está inscrito no programa SENARTEC e conta com apoio do técnico de campo do SENAR, que orienta sobre a parte agronômica e financeira. As mudas (250) foram plantadas em março de 2020, com espaçamento 3 m entre linhas e 4 m em fileiras simples, no sistema de espaldeira. A irrigação é por meio de gotejamento (um gotejador por planta) e a polinização manual.

Para estimar os custos, as receitas e os fluxos de caixa, foi considerada uma área de um hectare de plantio de maracujá, nos anos 2020 e 2021 e, para 2022, os custos e as receitas foram estimados.

A floração iniciou no mês de julho de 2020 e, concomitantemente, a polinização manual diariamente das 13 h às 16 h. A colheita iniciou no mês de outubro de 2020, quando os frutos já haviam caído no chão, foram pesados e vendidos *in natura* e o excedente foi transformado em polpa e vendido no varejo.

3.2. FERRAMENTAS DE ANÁLISE

Os instrumentos de análise utilizados foram Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR), Tempo de Retorno do Capital (*Payback*) e Análise Custo Benefício (ACB).

O Valor Presente Líquido (Equação 01) - avalia o valor do dinheiro no tempo e pode ser calculado subtraindo o investimento inicial do projeto pelo valor presente de suas entradas de caixa, descontadas a uma taxa de custo de capital (Gitman, 2010)

$$VPL = \sum_{t=0}^{n} \frac{FC_t}{(1+i)^t} - I_0$$

(Equação 1) Onde:
VPL: é o valor presente líquido descontado a uma taxa

i: é a taxa de desconto

t: é o período genérico (t=0 a t=n), percorrendo todo o fluxo de caixa;

FCt: é um fluxo de caixa genérico para t = (0...n) que pode ser positivo (ingresso) ou negativos (desembolsos)

n: é o número de períodos do fluxo;

I0: é o investimento inicial

Interpretação

VPL > 0: o projeto é viável,

VPL = 0: o retorno poderá ser igual ao investimento, tornando o projeto indiferente.

VPL < 0: não há expectativa de retorno, e o projeto poderá não ser viável.

O VPL tem como base um fluxo de caixa formado por receitas e despesas, descontados a uma Taxa Mínima de Atratividade (TMA), que o investidor se dispõe a ganhar quando aplica seus recursos em algum projeto (Assaf Neto; Lima, 2009). A TMA utilizada foi com base no Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (Selic) acumulada até o dia 31 de março 2022, 11,65 (% a.a.). Optou-se pela taxa Selic, tendo em vista ser o indicador que influencia todas as taxas de juros do país, é um instrumento de controle da inflação utilizada pelo Banco Central (BC), que indica as taxas de financiamentos, aplicações financeiras e taxas de juros de empréstimos (Banco Central do Brasil). O período da análise foi de três anos, sendo o primeiro e o segundo sendo analisados com base nos dados reais e o terceiro, estimado.

A Taxa Interna de Retorno (Equação 02) - é uma taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento que se teve no início do projeto (Frezatti, 2008). A viabilidade financeira é obtida no momento em que a TIR for igual ou superior a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) (Gitman, 2010).

$$TIR = \sum_{t=0}^{n} \frac{FC_t}{(1+i)^t} - FC_0$$

(Equação 2)Onde:
TIR: taxa interna de retorno;

FCt: valor presente das entradas de caixa;

FC0: investimento inicial;

i: taxa de desconto

t: tempo de desconto de cada entrada de caixa;

n: tempo de desconto do último fluxo de caixa.

Interpretação:

TIR maior que a TMA, o projeto será viável;

TIR menor que a TMA, o projeto deve ser rejeitado;

TIR igual a TMA o retorno do projeto será nulo (Gitman, 2010).

Análise do Custo-Benefício (Equação 03) - consiste em dividir o valor presente do fluxo de entradas pelo valor presente do fluxo de saídas (Souza e Clemente, 2009).

$$ACB = \frac{\sum_{t}^{n} -1 \frac{FCL}{(1+I)^t}}{I_0}$$

(Equação 03)Interpretação:

Io = investimento inicial

t = número de períodos

i= taxa de descontos (juros) considerados para atualizar o fluxo de caixa.

Um projeto pode ser considerado atraente quando apresentar resultado >1. Dessa maneira, entende-se que o valor presente dos fluxos líquidos das entradas é maior que o valor presente líquido dos fluxos das saídas (Penedo, 2005).

Tempo de retorno de investimento (Equação 04) - consiste na identificação do tempo necessário para a recuperação do capital investido (Kassai *et al.*, 2000).

$$PRC = \sum_{t-0}^{k} \frac{(FCL)}{(1+i)^k} \geq 0$$

(Equação 04)Interpretação:

FCL: Fluxo de caixa líquido esperado pela entrada de caixa

k: Tempo em que o VPL se torna ≥ 0;

i: Taxa de desconto de juros considerado para atualizar o fluxo de caixa.

Além dos custos e receitas normais do projeto, também foi incluído o custo da água utilizada na irrigação na análise de viabilidade econômica. Tendo em vista que Mato Grosso não possui sistema de cobrança de água, tomou-se como base o preço da captação da água bruta, para usos rurais e irrigação (0,0049 m3) definidos pela Agência Nacional das Águas

(ANA) para o ano de 2022, na bacia hidrográfica do rio Paranaíba, por ser a mais próxima geograficamente de Mato Grosso.

A bacia do rio Paranaíba é a segunda maior unidade hidrográfica da Região Hidrográfica do Paraná, com 25,4% de sua área, abrangendo parte dos estados de Goiás (65%), Minas Gerais (30%), Distrito Federal (3%) e do Mato Grosso do Sul (2%), seus recursos hídricos são de domínio da União, instituído desde 2016. O valor cobrado pela captação de água bruta é de R$ 0,0049 m^3.

Em virtude da estrutura no local não ser compatível com o hidrômetro e o proprietário não permitir adaptações, estimou-se a quantidade de água necessária para irrigação do maracujá com base na média de litros de água (1.822,74) por planta/ano do estudo Sousa *et al.* (2003). Para o cálculo dos dias necessário de irrigação, utilizaram as informações do banco de dados do Climate-date.org.

De posse dessas informações, foi estimada a quantidade de dias necessários para irrigação. Considerou-se que, nos dias subsequentes aos de chuva não houve a necessidade de irrigação; dessa forma, foi identificado que no ano de 2021 foram necessários 128 dias de irrigação do maracujá.

Levando em conta que a planta necessita em média de 1822,74 litros de água por ano (Sousa *et al.,* 2003), sinaliza-se que seriam necessários 5 litros de água por planta/dia. No entanto, houve a necessidade de irrigação em somente 128 dias o ano, atingindo um montante de 639 litros de água por planta no período (ano).

Considerando que em um hectare são plantadas 977 mudas, seriam necessários 624.505,68 litros de água que, transformados em metros cúbicos, totalizaram 624,51 m3, multiplicados pelo valor de R$ 0,0049 m3 cobrado na bacia, totalizando R$ 3,06 por ha/ano.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. DEMONSTRATIVOS DOS CUSTOS DE IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO

O investimento inicial para o cultivo de 977 pés de maracujá por hectare (Tabela 1) corresponde ao montante de R$ 35.336,72, sendo 15,57% para preparação do solo e plantação das mudas, 22,12% para o sistema de tutoramento e 62,32% para o sistema de irrigação, valor financiado exclusivamente com recursos próprios. Observa-se que o maior investimento compõe o sistema de irrigação; contudo, ele se torna necessário principalmente em regiões com períodos de precipitação definida, como é o caso de Mato Grosso.

Tabela 1: Investimento inicial para instalação de um hectare de maracujá

Preparo do solo e plantio das mudas					
Descrição	Qtd.	U. Medida	P. Unit. R$	Total R$	%
Adubação do solo (saca 50kg)	4	Unid.	136,72	546,88	1,55
Aração Simples (máquina)	4	Hora	200,00	800,00	2,26
Correção calagem (máquina)	1	Hora	200,00	200,00	0,57
Mão de obra/plantio mudas	7	Dia	100,00	700,00	1,98
Mudas de maracujá	977	Unid.	3,33	3.253,41	9,21
Sub total				**5.500,29**	**15,57**
Sistema de tutoramento por espaldeira com fio (espaçamento 3 x 4)					
Mourões	120	Unid.	10,42	1.250,44	3,54
Estacas	880	Unid.	4,01	3.526,87	9,98
Rolo arame n° 12 (1000)	4,2	Metro	176,34	740,64	2,10
Grampos/pregos	6	Kg	8,82	52,90	0,15
Mão de obra	22	Dia	100,00	2.244,37	6,35
Sub total				**7.815,23**	**22,12**
Sistema de irrigação					
Bomba Hidráulica 6,5 cv	1	Unid.	2.686,00	2.686,00	7,60
Caixa d'água (10.000)	1	Unid.	6.600,00	6.600,00	18,68
Mangueira principal (32 mm)	600	Metros	2,20	1.321,71	3,74
Mangueira de gotejamento (1/2)	4000	Metros	1,47	5.874,28	16,62
Gotejadores	1000	Unid.	2,02	2.019,28	5,71
Conector arranha	14	Unid.	12,85	179,90	0,51
Adaptadores tubulares	18	Unid.	20,19	363,47	1,03
Ferramentas de uso geral		Diversos	976,56	976,56	2,76
Mão de obra	20	Dia	100,00	2.000,00	5,66
Sub total				**22.021,20**	**62,32**
Total geral				**35.336,72**	

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os resultados aqui encontrados diferem da pesquisa de Alberto Junior e Xavier Junior (2019), que identificaram o maior valor investido no sistema de tutoramento por espaldeira (46%), preparo do solo e plantação das mudas (23%) e irrigação (18%). No quesito sistema de tutoramento por espaldeira, o estudo de Mendonça *et al.* (2018) corrobora com Alberto Junior e Xavier Junior (2019), que identificaram a participação de custos desses itens em 50,28%. Já no sistema de irrigação, a participação dos custos foi de 33,10% e, no preparo do solo e plantio das mudas foi de 16,61%.

No que se refere aos custos de manutenção (Tabela 2), a maior representatividade está nos itens salários e encargos (39,44%), seguidos pelos agrotóxicos (inseticida e fungicida 12,99%); por outro lado, o custo do uso da água, embora seja um item indispensável, é o que possui menor representatividade financeira com apenas 0,01%. Alencar *et al*. (2018) relatam que o custo pelo uso da água é considerado baixo em diversas formas de cobrança, o que implica em que um dos propósitos da cobrança; "seria o de instigar o consumo consciente da água" (ANA, 2011).

Tabela 2: Custos de manutenção um hectare de maracujá

Descrição	2020	%	2021	%	2022	%
Adubos (químicos e orgânicos)	822,26	3,67	2.781,10	8,23	2.781,10	7,54
Agrotóxicos (inseticida e fungicida)	1.796,86	8,03	4.790,47	14,17	4.790,47	12,99
Custo arrendamento da terra	1.150,00	5,14	1.150,00	3,40	1.150,00	3,12
Fretes (transporte)	1.000,00	4,47	2.500,00	7,40	3.000,00	8,14
Salários e encargos	12.468,00	55,72	13.092,00	38,73	14.544,00	39,44
Comissão sobre a venda	0	0,00	3.367,19	9,96	3.367,19	9,13
Gasolina (motor/bomba)	2.839,14	12,69	3.013,86	8,92	4.130,79	11,20
Embalagens (polpas)		0,00	808,60	2,39	808,60	2,19
Custo de depreciação *	2.298,52	10,27	2.298,52	6,80	2.298,52	6,23
Custo pelo uso da água	3,06	0,01	3,06	0,01	3,06	0,01
Total geral	**22.377,84**	**100,00**	**33.804,80**	**100,00**	**36.873,73**	**100,00**

* Não compõe o fluxo de caixa

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A representatividade dos custos de mão de obra levantados nesta pesquisa se assemelha ao estudo de Francisco *et al.* (2021), que também identificaram que se oneram em 51,06% os custos de manutenção. Os resultados desses estudos vão ao encontro das declarações de Furlaneto *et al.* (2011), os quais descrevem que tais itens são os que mais oneram a atividade.

A quantidade de água consumida na produção de maracujá foi de 921,07mm, valores próximos da média por planta/ano (1180mm), encontrados nos estudos de Martins (1998), Costa *et al*. (2000) e Brasil (2021), que identificaram, respectivamente, o consumo de 1338mm, 1003mm e 1200mm/ano.

4.2. ANÁLISE ECONÔMICA DO CULTIVO DE UM HA DE MARACUJÁ

No primeiro ano de cultivo (2020), a atividade apresentou resultado negativo (Tabela 3), visto que foram colhidos somente os primeiros frutos nos últimos meses do ano. A partir do segundo ano (2021), o projeto gerou retorno positivo de 76,10%; no entanto, em dezembro desse mesmo ano, em virtude do excesso de sol, o produtor perdeu mais de 50% das plantas, havendo a necessidade de replantio das mudas, e, segundo o agricultor, as plantas que restaram produziram poucos frutos e de baixa qualidade. Nos meses seguintes, houve problemas fitossanitários com maior intensidade, diminuindo ainda mais a produção de frutos, os quais foram consumidos pela família.

Tabela 3: Demonstrativo dos custos e receitas do maracujá in natura e polpas

Descrição	2020	%	2021	%	2022	%
Quantidade produzida kg	578		17.871		17.871	
Venda maracujá *in natura*, polpa	2.906,25	100,00	141.421,87	100,00	154.261,85	100,00
Custos operacionais	22.374,78	769,88	33.801,74	23,90	36.870,67	23,90
Custo da água	3,06	0,11	3,06	0,00	3,06	0,00
Custos totais	22.377,94	769,99	33.804,80	23,90	36.873,73	23,90
Resultado líquido	-19.471,59	- 669,99	107.617,07	76,10	117.388,12	76,10

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Observa-se que o projeto é viável nos dois cenários (Tabelas 4 e 5), visto que o VPL de ambos foi positivo e a TIR ficou em 81,63 pontos percentuais acima da TMA exigida. Um fator importante a se considerar é que, quando incluso o custo da água, não há diferença nos indicadores ACB e *Payback*, somente na TIR 0,29% e no VPL com R$ 725,89.

Tabela 4: Estimativa do fluxo de caixa descontado e acumulado (sem custo da água) TMA /Ano 11,65%

		Custos R$/ha		Receitas R$/ha		Fluxo de caixa R$/ha		
Ano		Correntes	Atualiz.	Correntes	Atualiz.	Correntes	Atualiz.	Acum.
0	Implan.	35.336,72	35.336,72			-35.336,72	-35.336,72	-35.336,72
1	Manuten.	20.076,26	17.981,42	2.906,25	2.603,00	-17.170,01	-15.378,42	-50.715,14
2	Manuten.	31.503,22	25.271,88	141.421,87	113.448,59	109.918,65	88.176,72	37.461,58
3	Manuten.	34.572,15	24.839,92	141.421,87	101.610,92	106.849,72	76,771,00	114.232,58
Total		121.488,35	103.429,94	285.749,99	217.662,52	164.261,64	114.232,58	
							VPL	114.232,58
							TIR	93,28%
							ACB	2,10
							PAYBAK	1,49

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na Análise Custo Benefício (ACB), tanto no cenário um (sem custo da água) (Tabela 4) quanto no cenário dois (com custo da água) (Tabela 5), para cada um real investido no projeto este retorna R$ 2,10 e R$ 2,09, respectivamente, e demora em torno de 1,49 anos para recuperar o investimento inicial.

Tabela 5: Estimativa do fluxo de caixa descontado e acumulado (com custo da água) TMA /Ano 11,65%

		Custos R$/ha		Receitas R$/ha		Fluxo de caixa R$/ha		
Ano		Correntes	Atualiz.	Correntes	Atualiz.	Correntes	Atualiz.	Acum.
0	Implan.	35.336,72	35.336,72			-35.336,72	-35.336,72	-35.336,72
1	Manuten.	20.079,32	17.984,16	2.906,25	2.603,00	-17.173,07	-15.381,16	-50.717,88
2	Manuten.	31.506,28	25.274,33	141.421,87	113.448,59	109.915,59	88.174,26	37.456,38
3	Manuten.	35.575,21	25.560,61	141.421,87	101.610,92	105.846,66	76.750,31	113.506,69
Total		122.497,53	104.155,83	285.749,99	217.662,52	163.252,46	113.506,69	
							VPL	113.506,69
							TIR	92,99%
							ACB	2,09
							PAYBACK	1,49

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O *Payback* deste estudo apresenta semelhança com a pesquisa de Alberto Junior e Xavier Junior (2019), que identificaram 1,36; enquanto que no estudo de Pimentel *et al.* (2009) foi de 1,9 anos. Em estudo bibliográfico na base de dados do Anuário da Agricultura Brasileira (AGRIANUAL, 2018), Fernandes de Freitas (2018) identificaram o *payback* da produção irrigada e sequeira, respectivamente de 1,45 e 1,40 anos; portanto, os estudos apontam que o retorno do investimento se dá em menos de dois anos.

No que se refere a TIR, este estudo apresentou maior percentual em relação aos estudos de Arêdes *et al*. (2009), que pesquisaram a produção do maracujá irrigado e sequeiro, com TMA de 10,82% a.a., e na produção irrigada e não irrigada a TIR foi de 52,82% e 72,94%, respectivamente. Alberto Junior e Xavier Junior (2019), com TMA de 9,40%, obtiveram TIR de 76,02% e VPL de R$ 31.990,00, Ponciano *et al.* (2004), analisou o VPL de várias frutíferas e destacou o maracujá como a cultura que apresentou maior VPL, com TIR de 12% a.a. Na visão de Alberto Junior e Xavier Junior (2019), a produção do maracujá possui pouquíssima ou nenhuma possibilidade de oferecer riscos econômicos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu avaliar que o cultivo do maracujá é uma atividade atrativa do ponto de vista econômico, por apresentar VPL positivo sem e com o custo da água de R$114.232,58 e R$113.506,69, e Taxa Interna de Retorno (TIR) 93,28%, 92,99%, em termos de valor para cada um real investido no projeto há o retorno de R$ 2,10, R$ 2,09, respectivamente, e sendo o Tempo de Retorno do Capital (*Payback*) de 1,49 anos.

O valor do custo do uso da água estimado foi de R$ 3,06 por ha/ano e, quando incluso esse custo na análise, o projeto ainda se mantém viável. Diante da importância desse recurso, tal valor pode ser considerado irrisório em relação aos demais custos de produção.

REFERÊNCIAS

[1] ALBERTO JUNIOR, L. G.; XAVIER JÚNIOR, A. E.; **Análise da viabilidade econômica do cultivo de maracujá amarelo-azedo, no oeste potiguar**. 21f. Trabalho de conclusão de curso. Universidade federal rural do semi-árido. Centro de ciências sociais aplicadas e humanas Curso de ciências contábeis – Mossoró- RN, 2019.

[2] ALENCAR K. M. *et al.* Custo da cobrança pelo uso da água em bacia hidrográfica do Cerrado Brasileiro. **Revista Ambiente & Água.** Publicação de: Instituto de Pesquisas Ambientais em Bacias Hidrográficas. 2018. DOI: https://doi.org/10.4136/ambi- agua.2238

[3] ALENCAR, C. A. **Consumo de água do maracujazeiro amarelo** (*Passiflora edulis Sims var flavicarpa Deg*). 49 f. Dissertação (Mestrado) - Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", Universidade de São Paulo, Piracicaba. 2000.

[4] Agência Nacional de Águas (Brasil) (ANA). Cobrança pelo uso dos recursos hídricos / Brasília. 2019. Disponível em: https://www.snirh.gov.br/portal/centrais-de conteudos/conjuntura-dos-recursos-hidricos/ana_encarte_cobranca_conjuntura2019.pdf. Acesso em: 01 maio 2021.

[5] **Cobrança**. Disponível em: https://www.gov.br/ana/pt-br/assuntos/gestao-das- aguas/politica-nacional-de-recursos-hidricos/cobranca. Acesso em 15 março 2022.

[6] **Conjuntura dos recursos hídricos no Brasil** 2020: informe anual / Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico. Brasília ANA, 2020. Acesso em 09 maio 2021.

[7] **Conjuntura dos recursos hídricos no Brasil 2017**. Brasília/DF. Disponível em:

http://www.snirh.gov.br/portal/snirh/centrais-de-conteudos/conjuntura- dos-recursos-hidricos/relatorio-conjuntura-2017.pdf/view. Acesso em: 01 maio 2021.

[8] **Nota informativa** nº 17/2021/CSCOB/SAS Documento no 02500.052618/2021-82 Disponível em: <https://www.gov.br/ana/pt-br/assuntos/gestao- das-aguas/politica-nacional-de-recursos-hidricos/cobranca/arquivos- cobranca/documentos-relacionados/nota-informativa-ppus-vigentes-em-2022_-resol- 192_2017.pdf> Acesso em 16 de março 2022.

[9] **Nota Informativa** nº. 03/2011/SAG. Brasília, 2011.

[10] **Histórico da Cobrança**. [s.d.] Disponível em: <https://www.gov.br/ana/pt- br/assuntos/gestao-das-aguas/politica-nacional-de-recursos-hidricos/cobranca/historico- da-cobranca>. Acesso em 15 março 2022.

[11] **Informações Gerais** – Paranaíba. Disponível em: <https://www.gov.br/ana/pt-br/assuntos/gestao-das-aguas/politica-nacional-de-recursos- hidricos/cobranca/paranaiba>. Acesso em 10 de set. 2022.

[12] ANUÁRIO DA AGRICULTURA BRASILERIA (AGRIANUAL). 23ª ed. São Paulo: FNP Consultoria e Agroinformativos, 2018.

[13] ARÊDES, A. F.; PEREIRA, M. W. G.; GOMES, M. F. M.; RUFINO, J. L. S. Análise econômica da irrigação na cultura do maracujá. **Revista de Economia da UEG**, Anápolis (GO), Vol. 05, nº 01, Jan-Jun/2009.

[14] ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

[15] BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Taxa**. Disponível em: < https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/taxaselic >. Acesso em 12 de abril 2022.

[16] BERNACCI, L.C.; CERVI, A.C.; MILWARD DE AZEVEDO, M. A.; NUNES, T.S.; IMIG, D.C.; MEZZONATO, A. C. 2015**.** ***Passifloraceae in*** **Lista de Espécies da Flora do Brasil**. Jardim Botânico do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://floradobrasil2015.jbrj.gov.br/FB12523> Acesso em: 24 out. 2022.

[17] BERNACCI, L.C. Flora Fanerogâmica do Estado de São Paulo**.** São Paulo: Rio de Janeiro **FAPESP**, 2003. v. 3, p. 247-274.

[18] BRASIL, 1934. DECRETO Nº 24.643, de 10 de julho de 1934 - Diário Oficial da União Seção 1 - 20/7/1934, Página 14738 (Publicação Original). Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-24643-10-julho-1934- 498122-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em mar 2022.

[19] 1997. **Ministério do Meio Ambiente dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal.** Lei n. 9.433: Política Nacional de Recursos Hídricos. Brasília: **Secretaria de Recursos Hídricos**, 1997. 72p. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9433.htm. Acesso em mar 2022.

[20] 2000. **Diário Oficial da União**. Subchefia para Assuntos Jurídicos LEI nº 9.984, de 17 de Julho de 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9984.htm>. Acesso em: 30 de maio 2022.

[21] .; 2021. **Diário Oficial da União, Ministério da Agricultura e Abastecimento/ Secretaria de Política Agrícola**. Portaria nº 294, de julho de 2021. Edição: 136, Seção: 01, Pág. 05. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-294-de-20-de- julho-de-2021-333250265>. Acesso em 20 mar de 2022.

[22] FUNDAJ. **A má distribuição da água no Brasil**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/fundaj/pt-br/destaques/observa-fundaj-itens/observa- fundaj/artigos-de-joao-suassuna/a-ma-distribuicao-da-agua-no-brasil>. Acesso em 14 out. 2022.

[23] BRITO, R. G.; OLIVEIRA, Z. M.; AQUINO, J. R. Análise da eficiência do uso da água na fruticultura irrigada do Vale do Açu no Rio Grande do Norte. **Geosul**, Florianópolis, v. 35, n. 74, p. 395-420. 2020. DOI: http://doi.org/10.5007/1982-5153.2020v35n74p395, jan./abr.

[24] CAMILLO, E. Polinização do maracujá. Ribeirão Preto: **Ed. Holos**, 2003. 44p.

[25] CARVALHO, J. A.; JESUS, J. G.; ARAÚJO; K. L.; SERAFIM, M. E.; GILIO, T. A. S.; NEVES L. G.; Diferentes espécies de maracujá como fonte de resistência aos patógenos de solo do complexo *fusarium solani and*

fusarium oxysporum f. Sp. Passiflorae. **Revista Brasileira de Fruticultura**, Jaboticabal, v. 43, n. 1, e-427, 2021.

[26] CEARÁ. Portal do Governo, **recursos hídricos**. Disponível em: <https://www.ceara.gov.br/2021/02/11/nota-de-esclarecimento-8/>. Acesso em: 30 de maio 2022.

[27] CHAPAGAIN, A. K. **Pegada Hídrica: Estado da Arte:** O que, por que e como? Em Abraham, Martin A (ed) Enciclopédia de Tecnologias Sustentáveis (pp. 153-163). Oxford: Elsevier. 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780124095489101642. 2017. v. 4p. 153–163>. Acesso em 19 out. 2022.

[28] CLIMATE – DATA.ORG. Dados climatológicos para Tangará da Serra. Dias chuvosos. Disponível em: <https://pt.climate-data.org/america-do-sul/brasil/mato-grosso/tangara- da-serra-43154/#climate-graph>. Acesso em 19 mar. 2022.

[29] COELHO, E. M.; GOMES, R. G.; MACHADO, B. A. S.; OLIVEIRA, R. S.; LIMA, M. S.; AZÊVEDO, L. C.; GUEZ, M. A. U. **Farinha de casca de maracujá e propriedades tecnológicas e aplicação em produtos alimentícios**. Elsevier. Vol. 62, pp. 158-164, 2017.

[30] CORRÊA, L. S.; CAVICHIOLI, J. C.; OLIVEIRA, J. C.; BOLIANI, A. C. Uso de água úmida em enxertia convencional de maracujazeiro-amarelo sobre três porta-enxertos. **Revista Brasileira de Fruticultura**, Jaboticabal, v.32, n.2, p.591-598, 2010.

[31] COSTA, É. L.; SOUSA V. F.; SOUSA, L. C.; SATURNINO, H. M. **Irrigação da cultura do maracujazeiro**. Informe Agropecuário, Belo Horizonte, v.21, n.206, p.59- 66, set./out. 2000.

[32] DANTAS, K. C. **Elaboração e análise de projeto para implantar a estrutura necessária a produção de um hectare de maracujá amarelo-azedo em propriedade do núcleo rural de Sobradinho/DF**. 45f. Monografia de graduação Universidade de Brasília – UNB, Faculdade UNB de planaltina – FUP, Curso de gestão do agronegócio, 2014.

[33] FALEIRO, F. G.; JUNQUEIRA, N. T. V.; COSTA, A. M.; JESUS, O. N.; MACHADO, C. F. **Maracujá**, *passiflora spp*. Procisur. Instituto Interamericano de *Cooperación para la* Agricultura (IICA), 2017 Disponível em: <http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/handle/doc/1095883>. Acesso em 20 mar 2022.

[34] FERNANDES DE FREITAS, G. Análise da viabilidade econômica da produção de maracujá azedo. 45f. Monografia (Bacharelado em Agronomia) **Universidade de Brasília (UNB)**, Brasília – DF, 2018.

[35] FORTALEZA, J. M; PEIXOTO, J. R.; JUNQUEIRA, N. T. V.; OLIVEIRA, A. T.; RANGEL, L. E. P. Características físicas e químicas em nove genótipos de maracujá azedo cultivado sob três níveis de adubação potássica. **Revista Brasileira de Fruticultura**, Jaboticabal - SP, v. 27, n. 1, p. 124-127, Abril 2005.

[36] FRANCISCO, W. M.; ARAÚJO NETO, S. E.; UCHÔA, T. L.; SOUZA E SOUZA, L. G.; SILVA, N. M. Análise econômica da produção de maracujazeiro amarelo orgânico irrigado e em plantio profundo no sudoeste amazônico. ***Brazilian Journals of Business*** ISSN: 2596 – 1934. DOI: 10.34140/bjbv3n5-013., Curitiba, v. 3, n. 5, p. 3684-3696, out./dez. 2021.

[37] FRANCISCO, W. M.; ARAÚJO NETO, S. E.; UCHÔA, T. L.; SOUZA E SOUZA, L. G.; SILVA, N. M.; PINTO; G. P.; FERREIRA, R. L. F. Produtividade e qualidade de maracujá-amarelo orgânico irrigado em plantio profundo no sudeste da Amazônia. **Revista Brasileira de Fruticultura**, Jaboticabal, v. 42, n. 4, e-584, 2020.

[38] FREZATTI, F. **Gestão da viabilidade econômico-financeira dos projetos de investimento.** São Paulo: Atlas, 2008. Acesso em: 26 set. 2022.

[39] FURLANETO, F. P. B.; A. N. M.; ESPERANCINI, M. S. T.; VIDAL, A. A.; OKAMOTO, F. Custo de produção do maracujá-amarelo (*Passiflora edulis*). **Revista Brasileira de Fruticultura**, Jaboticabal, v. 33, n. spe1, p. 441-446, Out. 2011.

[40] GITMAN, J. L. Princípios de Administração Financeira. São Paulo, **Pearson Prentice Hall**, 2010.

[41] TANGARÁ DA SERRA - MT. (2022). *Google Maps. Google.* 05 de set 2022. "Tangará da Serra". 14º 36' 41" S, 57º 36' 34" W. Disponível em:

https://www.google.com/maps/place/14%C2%B036'41.0%22S+57%C2%B036'34.0%2 2W/@-14.6078533,-57.6116062,730m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x0:0x9224695730a2d830!8m2!3d-14.6113889!4d-57.6094444 Acesso em: 05 set. 2022.

[42] GRANZIERA, M. L. M. A cobrança pelo uso da água. **Revista CEJ**, v. 4, n. 12, p. 71- 74, 29 dez. 2000.

[43] HARTMANN, H. T.; KESTER, D. E.; DAVIES JR., F.T.; GENEVE, R. L. *Plant propagation: principles and practices.* 7. ed. New Jersey: **Prentice Hall**. 2002. 808p.

[44] HOEKSTRA, A.Y; CHAPAGAIN, A. K.; ALADAYA, M. M.; MEKONNEN, M. M. **Manual de avaliação da pegada hídrica**: Estabelecendo o padrão global, *The Nature Conservancy*, WWF, USP, Water Footprint Network. 2011.

[45] IBGE **-** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Produção agrícola municipal: Culturas temporárias e permanentes. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: https: // sidra.ibge.gov.br/pesquisa/pam/tabelas. Acesso em 30 maio 2021.

[46] Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Cidades. Produção agrícola municipal: Culturas temporárias e permanentes. 2021. Disponível em: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pesquisa/15/11863. Acesso em 22 fev. 2022.

[47] Censo Demográfico 2010. Disponível em: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mt/tangara-da-serra/panorama. Acesso em 22 fev. 2022.

[48] População estimada, 2021. Disponível em: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mt/tangara-da-serra/panorama. Acesso em 22 fev. 2022.

[49] KRAUSE, W; NEVES, L. G.; VIANA, A. P.; ARAÚJO, C. A. T.; FALEIRO, F. G. Produtividade e qualidade de frutos de cultivares de maracujazeiro-amarelo com ou sem polinização artificial. **Pesquisa agropecuária brasileira**. Brasília, v.47, n.12, p.1737- 1742, dez. 2012.

[50] KASSAI, R.; CASA NOVA, S. P. C.; SANTOS, A.; ASSAF NETO, A. **Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

[51] LIMA, A. A.; Borges, A. L. Exigências edafoclimáticas. In: Lima, A. A; Cunha, M. A. P. 2004. Produção e qualidade na passicultura. 1ed. Cruz das Almas: **Embrapa Mandioca e Fruticultura**, 2004. p.39-44.

[52] MACHADO, C. F.; FALEIRO, F. G.; SANTOS FILHO, H. P.; FANCELLI, M.; CARVALHO, R. S.; RITZINGER, C. H.; SILVINO P.; ARAÚJO, F. P.; JUNQUEIRA, N. T. V.; JESUS, O. N.; NOVAES, Q. S. Guia de identificação e controle de pragas na cultura do maracujazeiro /Brasília: **Embrapa Mandioca e Fruticultura**. 94 p. 2017.

[53] MARTINS, D. P. Resposta do maracujazeiro amarelo (*Passiflora edulis Sims var. flavicarpa Deg*) a lâminas de irrigação e doses de nitrogênio e potássio. 1998, Tese (Doutorado em Produção Vegetal). **Centro de Ciências e Tecnologia da Universidade Estadual do Norte Fluminense**, Campos dos Goytacazes, 1998.

[54] MELETTI, L. M. M. Avanços na cultura do maracujá no Brasil. **Revista Brasileira de Fruticultura**, Jaboticabal, v.33, nesp., p.83-91, 2011.

[55] CAPANEMA, L. M. Programa de transferência de tecnologias do maracujá- amarelo do IAC. **O Agronômico**, Campinas, v. 66, p. 56-64, 2015.

[56] MENDONÇA, J. P.; NOGUEIRA, J. C. M.; CARNEIRO, V. A.; OLIVEIRA, A. L. R.; TAKEMOTO, S. Y. **Viabilidade econômica da implantação de lavoura do maracujá cultivar BRS Gigante Amarelo.** Revista Mirante, Anápolis (GO), v. 11, n. 8, dez. 2018.

[57] MOTTA, I. S.; CUNHA, F. A. D.; SENA, J. O. A.; CLEMENTE, E.; CALDAS R. G.; LORENZETTI, E. R. **Análise econômica da produção do Maracujazeiro amarelo em sistemas orgânico e convencional**. Ciência agrotecnologia, Lavras, v. 32, n. 6, p. 1927-1934, ed. da Ufla, 2008.

[58] MUNHOZ, C.F.; COSTA, Z. P.; SANTOS, L. A. C.; REÁTEGUI, A. C. E.; RODDE, N.; CAUET, S.; DORNELAS, M. C., LEROY, P.; VARANI, A. M.; BERGÉS, H.; VIEIRA, M. L. C. **Análise da fração rica em genes do *Passiflora edulis*.** O genoma revela regiões microssintêmicas altamente conservadas com duas espécies de Malpighiales relacionadas. Relatórios Científicos, Londres, v.8, n.13024, 2018. DOI:10.1038/s41598-018-31330-8

[59] PENEDO, R. C. **Taxa interna de retorno na análise de investimento**. Brasília: Lettera Editora Ltda. 2005.

[60] PIMENTEL, L. D.; SANTOS, C. E. M.; FERREIRA, A. C. C.; MARTINS, A. A.; WAGNER JÚNIOR, Á.; BRUCKNER, C. H. Custo de produção e rentabilidade do maracujazeiro no mercado agroindustrial da Zona da Mata. **Revista Brasileira de Fruticultura**, Jaboticabal, v.31, n.2, p.397-407, 2009.

[61] PIRES, M. M.; SÃO JOSÉ, A. R.; CONCEIÇÃO, A. O. **Maracujá:** avanços tecnológicos e sustentabilidade. Bahia: Editus, 2011. p. 237.

[62] PONCIANO, N. J.; SOUZA, P. M., MATA, H. T. C.; VIEIRA, J. R. Análise de viabilidade econômica e de risco da fruticultura na região norte fluminense. **RER**, Rio de Janeiro, vol. 42, nº 04, p. 615-635, out/dez 2004 – Impressa em dezembro 2004.

[63] RAVENA, N. A regulação da água no Brasil: quando o domínio Público era um pressuposto inovador. Revista *Papers* do **NAEA**, v.16 nº 01. 2007.

[64] SANTIN, J. R.; GOELLNER, E. A gestão dos recursos hídricos e a cobrança pelo seu uso. **Sequência (Florianópolis)**, Florianópolis, n. 67, p. 199-221, Dec. 2013.

[65] SANTOS, V. A. *et al.* Produção e qualidade de frutos de maracujazeiro-amarelo proveniente de cultivo com mudas de diferentes idades. **Revista de ciência e agro veterinárias**, Lages, v. 16, n. 1, p. 33, 2017.

[66] SANTOS, W. V.; RESENDE, P. L. Produção de Maracujá. Viçosa-MG, **Centro de Produções Técnicas**. p.23. p.37. 2006.

[67] SAZIMA, I.; SAZIMA, M. Mamangavas e irapuãs (Hymenoptera, Apoidea): visitas, interações e consequências para polinização do maracujá (*Passifloraceae*). **Revista Brasileira de Entomologia**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 109-118, 1989.

[68] SEAF/MT- Secretaria de Estado de Agricultura Familiar - Elaboração: **Núcleo de Pesquisa e Divulgação de Preços Agrícolas Diretoria de Agricultura e Abastecimento** – DAA/SMTDE Secretaria Municipal de Agricultura, Trabalho e Desenvolvimento Econômico Travessa Celso Luiz Moraes de Almeida, nº 11, bairro Poção – Fone: (65) 3645 – 7250

[69] SERÔA DA MOTTA, R. Valoração econômica como um critério de decisão. **Revista do Tribunal de Contas da União**, n. 100, p. 92-95, abr./jun. 2004.

[70] SIQUEIRA, K. M. M.; KIILL, L. H. P.; MARTINS, C.; LEMOS, I. B.; MONTEIRO, S. P.; FEITOZA, E. A. Ecologia da polinização do maracujá-amarelo, na região do vale do submédio São Francisco**. Revista Brasileira de Fruticultura**, v.31, n.1, p. 1-12, 2009.

[71] SILVA, A. A. G.; KLAR, A. E. **Demanda hídrica do maracujazeiro amarelo** (*Passiflora edulis Sims f. flavicarpa Deg*.) 2002. DOI: http://dx.doi.org/10.15809/irriga.2002v07n3p185-190.

[72] SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Decisões financeiras e análise de investimentos**. 6º edição, São Paulo: EASA. Editora Atlas S.A, 2009.

[73] SOUSA, V. F.; FOLEGATTI, M. V.; FRIZZONE, J. A.; CORRÊA, R. A. L.; ELOI, W. M. Produtividade do maracujazeiro amarelo sob diferentes níveis de irrigação e doses de potássio via fertirrigação. **Pesquisa Agropecuária Brasileira,** Brasília, DF, v. 38, n. 4, p. 497-505, 2003.

Autores

AUTORES

ELIZÂNGELA DE JESUS OLIVEIRA (ORGANIZADORA)

Professora Doutora da Universidade Federal do Amazonas. Doutorado em Administração pela UNIMEP - UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA e Mestre em Administração pela FPL - FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO DE MINAS GERAIS. Possui graduação em Administração pela UNIMONTES- Universidade Estadual de Montes Claros (2008). Especialista em Design Instrucional para Educação a Distância pela UNIFEI- Universidade Federal de ItajubáI. Possui experiência como docente na Graduação Presencial dos cursos de Administração, Engenharias, e Cursos Superiores em Tecnologia de Logística, Comércio Exterior e Gestão Portuária e Gestão de Recursos Humanos. Estuda o tema felicidade no trabalho nas organizações e desenvolve consultoria na área de gestão de pessoas.

LEIA MARIA ERLICH RUWER (ORGANIZADORA)

Doutora em Serviço social pela UNESP/SP (2011), possui mestrado em Engenharia de Produção pela UFSC/SC (2004). É especialista em Administração pela UNIOESTE/PR (2000). Graduada em Administração pela UNIOESTE/PR (1994). Atua na Docência no Ensino Superior na Área de Gestão Estratégica de Pessoas e Marketing (graduação, pós-graduação, MBAs e educação corporativa). Possui ampla bagagem generalista de estudos em empresas de pequeno, médio e grande porte nacionais e multinacionais. Experiência profissional de 21 anos no mercado financeiro, e atua com Consultoria Organizacional e Desenvolvimento de Conteúdo; é avaliadora de cursos do INEP/MEC; é Membro de comissão científica de revistas e eventos diversos.

PRISCILA REZENDE DA COSTA (ORGANIZADORA)

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo, FEA USP, 2012. Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo, FEA RP USP, 2007. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Lavras, UFLA, 2005. Atualmente é diretora do Programa de Pósgraduação em Administração da Universidade Nove de Julho, PPGA UNINOVE. É bolsista produtividade em pesquisa, CNPq - PQ 2, e professora dos cursos de Mestrado e Doutorado em Administração, Linha de Inovação, Empreendedorismo e Negócios Sustentáveis (IEN). Também na UNINOVE é professora do curso de Graduação em Administração, preside o Comitê Local de Acompanhamento e Avaliação (CLAA) do Programa de Educação Tutorial (PET) e atua na coordenação técnica e acadêmica do Programa Escola da Ciência e do Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP). Foi Coordenadora do Curso de Graduação em Administração da UNINOVE, 2010-2014. É editora chefe do International Journal of Innovation (IJI) e editora associada do Innovation & Management Review (IMR). É líder de Grupo de Pesquisa do CNPq, intitulado Estratégia de Inovação, e no âmbito do grupo coordenou projetos AUTORES de pesquisa financiados pelo CNPq (Projeto CNPq Universal n° 422922/2018-8 e Projeto CNPq Ciências Sociais n° 471875/2014-7) e pela FAPESP (RTI 2019/20222-4). Também participa dos seguintes grupos de pesquisa do CNPq: Inovação e Sustentabilidade (UNINOVE); Núcleo de Estudos da Inovação e Competitividade (NEIC/FEI); e Núcleo de Pesquisas em Inovação, Gestão Empreendedora e Competitividade (INGTEC/USP), atuando no Projeto FAPESP n° 2017/25364-6. Tem experiência na área de Administração e seus principais temas de pesquisa são: capacidades dinâmicas, capacidade relacional, capacidade absortiva, cooperação empresa-universidade governo, internacionalização da inovação, ecossistemas empreendedores, redes e rotas tecnológicas.

ANA LEOZINA ARAUJO DE SOUSA

Mestra em Gestão Pública pelo Programa de Pós-Graduação PPGP. Universidade Federal do Piauí (UFPI).

AZENATE ALVES RODRIGUES DAMASCENO

Mestra em Educação Profissional e Tecnológica, pelo Programa de Pós-Graduação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí

AUTORES

CAMILA AVOSANI ZAGO

Doutora em Engenharia de Produção - Logística e Transportes pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Mestre em Engenharia de Produção - Gerência de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Especialista em Planejamento, Implementação e Gestão de EAD (PIGEAD) pela Universidade Federal Fluminense-UFF e Bacharel em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Franciscano - UNIFRA . Professora Adjunta área de Logística na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC - Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ.

CAMILLA RODRIGUES NETTO DA COSTA ROCHA

Doutora e mestre em Comunicação e Práticas de Consumo pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP)

CARLOS NAVARRO FONTANILLAS

Pós-doutorado em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ., doutorado e mestrado acadêmico na mesma instituição, além de graduação em Administração de Empresas. Professor associado no Curso de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ. Coordena o MBA em Gestão de Pessoas e Empowerment 5.0, e o MBA em Gestão Logística Empresarial da Faculdade de Administração da UFRJ. Atua como professor no MBA Executivo em Gestão Empreendedora e em Gestão Empresarial Estratégica da Universidade Federal Fluminense (UFF).

JAIRO DE CARVALHO GUIMARÃES

Doutor em Educação (UFRJ). Mestre em Administração (UFC). Professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas (PPGPP/UFPI)

JOSÉ HILTON SANTOS AGUIAR

Doutorando em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA. Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal da Bahia - UFBA (2017). Especialista em Pedagogia e Psicopedagogia Empresarial pela Escola Superior Aberta do Brasil (ESAB, 2015). Atualmente é professor do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), campus Formiga (2020).

KELI CRISTIANE VIDO

Sólidos conhecimentos em processos de ensino-aprendizagem, experiência na elaboração de conteúdos instrucionais, contratação e capacitação de docentes, acompanhamento de alunos com deficiência e déficit de ensino, participação na Comissão de avaliação permanente de programas de pós-graduação, ministração de aula para graduação e pós-graduação / treinamentos para brasileiros, angolanos e brasileiros, experiência na coordenação de curso. Dezesseis anos de experiência todas áreas de recursos humanos, incluindo consultoria de RH (BPO), Recrutamento e seleção (processos de headhunter), contratações nacionais / internacionais; plano de carreira e mentoria para executivos; cargos e salários / benefícios corporativos; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; expatriados e consultoria interna e externa de rh, saúde e segurança do trabalho, liderança, administração, arquitetura empresarial e administração de TI. Mentoria para startups: elaboração de business plan, processo de criação, desenvolvimento e refinamento de soluções tecnológicas, elaboração de estratégias de mercado, auditoria de implantações e prestações de serviços e capacitação de pessoal. Vivência como docente nos cursos de bacharelado; tecnólogos e pós-graduação: Administração; Administração com enfase em comércio exterior, Ciências Contábeis; Tecnólogos em: RH, Gestão Comercial, Sistemas de Informação, Gestão Financeira, Hotelaria, Gastronomia e Marketing, Bacharelado em Sistemas da Informação, Engenharia de Produção, Engenharia de computação e software; MBA em gestão de pessoas; projetos e controladoria; Conteudista da disciplina Saúde, Segurança e Meio Ambiente / Recrutamento e Seleção; Revisora das disciplinas de gestão humano do curso de Administração;Tutora dos cursos de graduação a distância: Tecnólogo em Recursos Humanos e Administração; Orientadora de TCC dos cursos de bacharelado e tecnólogos. Elaboração de projeto

AUTORES

pedagógico; programa de estágio; planos de ensino e ementário, além do cadastramento de curso, junto ao MEC e acompanhamento das visitas para autorização e reconhecimento; Coordenação da faculdade aberta para comunidade; gestão de projetos de extensão, balizados pelas práticas de recursos humanos; supervisão do programa de estágio; seleção de professores; criação de horário; Sólida experiência na gestão de projetos voltados à comunidade, ONGs e Oscips e instituições públicas. Capacitação de docentes da secretária estadual de educação; gestão dos projetos sociais e desenvolvimento educacional nas creches Obra Koping e escolas públicas da região Oeste de São Paulo. Formada em Administração de Empresas, pós-graduação em: RH; Marketing; Didática e Metodologia do Ensino Superior; Psicopedagogia e mestrado em Psicologia; Doutora em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Pesquisas sobre o estresse laboral com a Universidade da Fronteira (Uruguai e UBA) e inclusão de pessoas com deficiência junto as empresas da região Oeste de São Paulo; Etarismo, envelhecimento e aposentadoria com o núcleo de diversidade da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Participação do Centro de Tecnologia e Inovação do Centro Paula Souza como orientadora dos projetos de pesquisa do curso Tec, em logística e projeto de extensão Escritório de Carreiras. Mentora dos projetos premiados como melhores do Brasil: Empreenda SENAC 2019 (Provimento de pessoal e empoderamento feminino; EDP Empreendedorismo 2020-2021 (Energia fotovoltaica) e Santander empreendedorismo (2020) (Empreendedorismo social). Voluntariado junto a Missão Belém, Bem Comum, Kooping Brasil e Aquecendo Coração.

LAURA MARINA VALENCIA NIÑO

Doutora e Mestre pelo Programa de Engenharia de Produção (PEP) do Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia - COPPE da Universidade Federal do Rio de Janeiro -UFRJ, Formada em Comércio Exterior com ênfase em Gestão Logística para a Distribuição Física Internacional com título honorífico por excelência acadêmica "CUM LAUDE" pela Universidade Santo Tomás de Bucaramanga-Colômbia. Professora Adjunta do Departamento de Administração na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC/UFRJ na área de Logística e Gestão de Operações.

LÍVIA ARRUDA CASTRO

Perita Criminal na área de Documentoscopia, Grafoscopia e Contabilidade na Perícia Forense do Estado do Ceará - PEFOCE

MAURÍCIO DE SOUZA LEÃO

Doutor em Medicina na área de Gestão da Qualidade em Medicina Nuclear pela UFF, mestre em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ, graduado em Engenharia Eletrônica pelo CEFET/RJ. Trabalhou como engenheiro eletrônico, gerente de produção, gerente industrial e diretor industrial. Como professor lecionou na Universidade Estácio de Sá e na Universidade Federal Fluminense. Atuou no Hospital Universitário Antônio Pedro como como assessor da direção e coordenador do serviço de engenharia clínica. Participou de projetos com a Agência Internacional de Energia Atômica e com o Ministério da Saúde do Brasil. Professor associado da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis/UFF, atuando como professor de graduação, pós graduação, projetos de pesquisa e extensão.

MIGUEL FERREIRA LIMA

Doutor em Comunicação Empresarial pela Universidade Federal do Rio de Janeiro-UFRJ, Mestre em Administração pela Universidade Federal Fluminense-UFF, Especialização em Relações Internacionais pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro-UERJ e Bacharel em Economia pela Universidade Federal Fluminense-UFF. Professor Associado IV do Departamento de Administração da Universidade Federal Fluminense-UFF. Foi Gerente de Exportação e Importação da Petrobras Comércio Internacional-Interbras e Ex-Gerente de Exportação do Grupo Irwin Industrial-Redley. Foi consultor sênior da Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior-FUNCEX.

AUTORES

PAULO SOARES FIGUEIREDO

Possui graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) e mestrado em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA-USP). É doutor pela Boston University Questrom School of Business. Tem experiência na área de Gestão de Operações e Administracao da Produção. Professor Adjunto na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA).

RAFAEL DA SILVA COSTA

Bacharel em Administração pela Universidade Federal Fluminense-UFF

REBEKA VITÓRIA HOFFMANN FIDELIS

Estudante do Curso de Gestão Empresarial da Fatec Americana - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

RIDIS SOUZA DOS SANTOS

Advogado, Ativista social, e pós-graduado em Legislativo e Gestão Democrática das Cidades.

RODRIGO GUIMARÃES MOTTA

Doutor e mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)

RODRIGO OLIVEIRA MIRANDA

Professor Adjunto Universidade Estadual do Ceará (UECE)

SANETE IRANI DE ANDRADE

Graduada em Análise de Sistemas (1992) e Administração (2010), Especialista em Gestão de Pessoas (2001), Mestre em Administração (2004) pela Universidade Metodista de Piracicaba e Doutora em Educação (2022) pela Unicamp, Campinas. Atualmente, é professora dos cursos superiores de tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Gestão Empresarial, Logística e Segurança da Informação da Fatec Americana - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

SONIA MARIA DA SILVA GOMES

Doutora em Engenharia de Produção -UFSC, Mestre em Controladoria e Contabilidade -USP, Especialista em Controladoria e Contabilidade - USP e graduada em Ciências Contábeis UFBA. Atualmente, Professora Titular da Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Bahia UFBA.

THAYSE SANTOS DA CRUZ

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Mestre em Contabilidade pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Professora da Universidade Estadual de Feira de Santana. Interesses de estudo: Educação Contábil, Contabilidade Financeira e Socioambiental.

TIAGO DELVECHIO ROSSETO

Estudante do Curso de Gestão Empresarial da Fatec Americana - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

www.poisson.com.br
contato@poisson.com.br

@editorapoisson

https://www.facebook.com/editorapoisson